

**Estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la prestación del servicio 1**  
**turístico patrimonial cultural y arquitectónico en Ecuador**

Mónica Paola León Romero

Asesor

Paola Vanessa Pertuz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2022

## **Agradecimientos**

2

A Dios en primera instancia por haberme permitido avanzar con este proyecto de investigación, que con el pasar de los días se iba convirtiendo en un proyecto de vida. A pesar de las dificultades por pandemia y por cambio de país como lugar de residencia, logré escribir línea sobre línea y generar un resultado satisfactorio.

A mi amado esposo por su apoyo incondicional y soporte emocional para avanzar en una investigación de largo alcance.

A mis amados padres quienes también me apoyaron incondicionalmente y batallaron junto a mí para lograr, con gran esfuerzo, finalizar este valioso documento de investigación.

A toda la planta docente del la UNAD que me asistió para dar inicio y para desarrollar este proyecto de investigación, especialmente al Dr. Edward Fernando Toro, Dr. Óscar Alejandro Vásquez y mi directora de tesis la Dra. Vanessa Paola Pertuz, siempre comprometida y con esmerada actitud de apoyo docente.

El legado Cultural y Arquitectónico que perdura en el tiempo puede llegar a ser considerado “Patrimonio de la Humanidad, o mejor Patrimonio Mundial” (Cuetos, 2012, p.41), lo que el ciudadano de Ecuador ha valorado parcialmente desde 1978, cuando la UNESCO otorgó este galardón a la ciudad de Quito y a la Isla de Galápagos.

La arquitectura patrimonial de carácter histórico de este país es un referente cultural a nivel latinoamericano, sin embargo, un bajo interés por su conservación, podría llevarlo a hacer parte de la lista negra de la UNESCO: patrimonio de la humanidad en riesgo.

Con base a lo anterior, se busca realizar un estudio de prefactibilidad para promover el servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador, fundamentado en estrategias de gerencia de proyectos a través de diversos marcos metodológicos, para lograr la reactivación económica de diferentes sectores vinculados directamente al tránsito de ciudadanos locales y extranjeros (transporte, hotelería, restaurantes, artesanías, agencias de viaje, casas de cambio, tecnología, publicidad, mercadeo, iglesias y comercio exterior, entre otros). Es así, que es necesario en la actualidad, y con una visión a mediano y largo plazo, desarrollar un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la prestación de un servicio turístico a partir del Patrimonio Cultural y Arquitectónico de Ecuador.

***Palabras Clave:*** Turismo, Cultura, Preservación, Patrimonio, Patrimonio Cultural, PMBOK, Gerencia de Proyectos, Estrategia, Metodología, Prefactibilidad.

The Cultural and Architectural legacy that lasts over time can be considered "World Heritage, or better World Heritage" (Cuetos, 2012, p.41), which the citizens of Ecuador have not valued since 1978, when UNESCO granted this award to the city of Quito and the Galapagos Island.

The historical heritage architecture of this country is a cultural reference at the Latin American level; however, the low interest in its conservation could lead it to become part of the UNESCO's blacklist: World Heritage at risk.

Based on the above, the aim is to carry out a pre-feasibility study to promote the Cultural and Architectural Heritage tourism service in Ecuador, based on project management strategies through various methodological frameworks to achieve the economic reactivation of different sectors directly linked to the transit of local and foreign citizens (transportation, hotels, restaurants, handicrafts, travel agencies, exchange houses, technology, advertising, marketing, churches and foreign trade, among others). It is therefore necessary at present, and with a medium- and long-term vision, to develop a pre-feasibility study to determine the feasibility of providing a tourist service based on the Cultural and Architectural Heritage of Ecuador.

***Keywords:*** Tourism, Culture, Preservation, Heritage, Cultural Heritage, PMBOK, Project Management, Strategy, Methodology, Pre-feasibility.

## Tabla de Contenido

5

Introducción .....	13
Definición Del Problema .....	15
Alcance .....	19
Limitaciones.....	19
Viabilidad.....	21
Tiempo .....	21
Objetivos .....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
Resumen de Contenido .....	27
Justificación .....	28
Marco Referencial.....	32
Antecedentes .....	32
Marco Legal .....	36
Marco Conceptual.....	40
Marco Teórico.....	48
El Turismo .....	49
La Gerencia de Proyectos .....	55
Antecedentes de Gestión de Proyectos .....	57
Casos de Estudio en Gerencia de Proyectos. ....	57
Casos de Estudio en Gerencia de Proyectos: Gestión del Patrimonio Cultural. ....	60
Casos de Estudio en Gerencia de Proyectos: Estudios de Prefactibilidad. ....	64
Estudio de Prefactibilidad.....	67
Estudio de Mercado. ....	69
Estudio Técnico. ....	72
Estudio Financiero. ....	74

Diseño Metodológico .....	76
Fase 1 .....	78
Fase 2 .....	80
Fase 3 .....	82
Análisis De Los Resultados .....	83
Fase 1 .....	83
Identificación del Modelo de Negocio.....	83
Fase 2 .....	92
Estudio de Prefactibilidad - Análisis del Modelo de Negocio .....	92
Estudio de Mercado. ....	92
El Producto.....	92
El Cliente. ....	94
La Demanda. ....	109
La Oferta. ....	122
El Precio.....	140
Estrategia de Mercadeo.....	143
Estudio Técnico. ....	151
Tamaño. ....	151
Localización.....	159
Ingeniería del Proyecto. ....	173
Estudio Financiero. ....	180
Inversiones Del Proyecto.....	181
Gastos Del Proyecto.....	185
Flujo de Caja del Proyecto.....	188
Fase 3 .....	191
Análisis: Alcance, Viabilidad y Limitaciones del Proyecto .....	191
Definición del Ciclo de Vida del Proyecto. ....	191
Identificación de Estrategias de Gerencia de Proyectos.....	193
Gestión de Interesados .....	194

Gestión del Alcance .....	197
Gestión de Riesgos.....	200
Conclusiones .....	202
Recomendaciones .....	204
Bibliografía .....	205

<b>Tabla 1</b> <i>Número de empleos generados a partir de la gestión patrimonial en el año 2008.....</i>	18
<b>Tabla 2</b> <i>Limitaciones del proyecto de investigación.....</i>	20
<b>Tabla 3</b> <i>Antecedentes investigativos.....</i>	32
<b>Tabla 4</b> <i>Resumen de Ley de Turismo en Ecuador aplicable al proyecto de investigación.....</i>	38
<b>Tabla 5</b> <i>Vocabulario del proyecto.....</i>	40
<b>Tabla 6</b> <i>Líderes mundiales en turismo cultural y patrimonial.....</i>	53
<b>Tabla 7</b> <i>Segmentación del cliente.....</i>	98
<b>Tabla 8</b> <i>Segmentación del cliente local - turismo interno.....</i>	108
<b>Tabla 9</b> <i>Entradas internacionales pre y post-pandemia.....</i>	110
<b>Tabla 10</b> <i>Inventario de productos específicos de Ecuador - Turismo cultural.....</i>	131
<b>Tabla 11</b> <i>Productos estrella de Ecuador- Turismo Cultural.....</i>	132
<b>Tabla 12</b> <i>Número de Agencias de viaje y Turoperadores registrados en 3 ciudades de Ecuador.....</i>	135
<b>Tabla 13</b> <i>Agencias de viaje reconocidas mundialmente con presencia en Ecuador.....</i>	135
<b>Tabla 14</b> <i>Operadores de Turismo en Ecuador - OPTUR.....</i>	137
<b>Tabla 15</b> <i>Comparación de oferta de turismo cultural - Turoperadores de OPTUR.....</i>	139
<b>Tabla 16</b> <i>Comparación de precios para recorridos de 1 día - Quito.....</i>	140
<b>Tabla 17</b> <i>Comparación de precios para recorridos de 1 día - Guayaquil.....</i>	141
<b>Tabla 18</b> <i>Comparación de precios para recorridos de 1 día - Cuenca.....</i>	142
<b>Tabla 19</b> <i>Modelo de Evaluación: Indicador de desempeño de la Estrategia.....</i>	145
<b>Tabla 20</b> <i>Correlación de los Objetivos con las Estrategias.....</i>	148
<b>Tabla 21</b> <i>Tamaño y Materias Primas.....</i>	154
<b>Tabla 22</b> <i>Tamaño propuesto.....</i>	157
<b>Tabla 23</b> <i>Variables predominantes en el estudio de la localización.....</i>	159
<b>Tabla 24</b> <i>Ponderación de Variables predominantes en la Macro localización.....</i>	161
<b>Tabla 25</b> <i>Evaluación de Variables predominantes en la Macro localización.....</i>	162
<b>Tabla 26</b> <i>Variables predominantes en la Macro localización definitiva.....</i>	163
<b>Tabla 27</b> <i>Facilidades en la región Costa del Pacífico.....</i>	167
<b>Tabla 28</b> <i>Líderes sudamericanos en gestión turística - World Travel Awards.....</i>	170
<b>Tabla 29</b> <i>Alojamiento y gasto turístico durante festivales nacionales, provincia de Guayas.....</i>	171

<b>Tabla 30</b> <i>Descripción del proceso de producción</i> .....	174
<b>Tabla 31</b> <i>Selección y descripción de equipos</i> .....	177
<b>Tabla 32</b> <i>Selección de recurso humano</i> .....	178

## Lista de Figuras

10

<b>Figura 1</b> <i>Actividades a realizar por fase</i> .....	22
<b>Figura 2</b> <i>Actividades a realizar por fase - actualización</i> .....	23
<b>Figura 3</b> <i>El turismo a través de la historia</i> .....	50
<b>Figura 4</b> <i>Rehabilitación de la Habana Vieja</i> .....	60
<b>Figura 5</b> <i>Conservación de la Cueva de Altamira</i> .....	62
<b>Figura 6</b> <i>Proyecto de investigación: turismo sustentable</i> .....	63
<b>Figura 7</b> <i>Proyecto de investigación: rutas de turismo gastronómico</i> .....	64
<b>Figura 8</b> <i>Proyecto de investigación: turismo rural</i> .....	66
<b>Figura 9</b> <i>Estudio de prefactibilidad</i> .....	69
<b>Figura 10</b> <i>Ciclo de investigación de mercados</i> .....	71
<b>Figura 11</b> <i>Partes que conforman un estudio técnico</i> .....	73
<b>Figura 12</b> <i>Componentes del estudio financiero</i> .....	75
<b>Figura 13</b> <i>Diseño metodológico del proyecto de investigación</i> .....	76
<b>Figura 14</b> <i>Ciclo del proyecto de investigación</i> .....	77
<b>Figura 15</b> <i>Lienzo del modelo de negocio (Business Model Canvas)</i> .....	78
<b>Figura 16</b> <i>Los nueve modelos</i> .....	79
<b>Figura 17</b> <i>Plantilla para el lienzo del modelo de negocio</i> .....	80
<b>Figura 18</b> <i>BMC del modelo de negocio actual</i> .....	85
<b>Figura 19</b> <i>Grado de diferenciación del Producto</i> .....	93
<b>Figura 20</b> <i>Rango de edad de los encuestados</i> .....	95
<b>Figura 21</b> <i>Ocupación de los encuestados</i> .....	96
<b>Figura 22</b> <i>Nivel académico de los encuestados</i> .....	97
<b>Figura 23</b> <i>Profesiones de los encuestados</i> .....	97
<b>Figura 24</b> <i>Características del turista extranjero</i> .....	100
<b>Figura 25</b> <i>Medios de información para planificar el viaje</i> .....	101
<b>Figura 26</b> <i>Sitios en internet más frecuentados para planificar el viaje</i> .....	102
<b>Figura 27</b> <i>Gasto promedio turistas extranjeros según rango etario</i> .....	103
<b>Figura 28</b> <i>Perfil del turista extranjero en Ecuador (2017)</i> .....	104
<b>Figura 29</b> <i>Perfil del turista extranjero interesado en la cultura</i> .....	105
<b>Figura 30</b> <i>Planificación del viaje de un turista extranjero interesado en la cultura</i> .....	106

<b>Figura 31</b> <i>Provincias que visita el turista extranjero interesado en la cultura</i> .....	107
<b>Figura 32</b> <i>Gasto promedio de turistas extranjeros interesados en la cultura según rango etario</i> .....	107
<b>Figura 33</b> <i>Gasto promedio de turistas extranjeros interesados en la cultura y la estructura</i> ....	108
<b>Figura 34</b> <i>Número de entradas internacionales anuales</i> .....	112
<b>Figura 35</b> <i>Ranking de ingreso de turistas por país 2022 (ene-mar)</i> .....	113
<b>Figura 36</b> <i>Motivo de viaje de turistas internacionales</i> .....	114
<b>Figura 37</b> <i>Tipo de actividad turística de turistas internacionales</i> .....	115
<b>Figura 38</b> <i>Provincias más visitadas por turistas internacionales</i> .....	116
<b>Figura 39</b> <i>Pernoctaciones por ciudad de destino año 2018</i> .....	117
<b>Figura 40</b> <i>Número de entradas internacionales anuales en Ecuador</i> .....	120
<b>Figura 41</b> <i>Destinos que preferirán visitar los turistas nacionales en Ecuador</i> .....	121
<b>Figura 42</b> <i>Rutas históricas a nive mundial</i> .....	124
<b>Figura 43</b> <i>Pueblos Mágicos en Ecuador</i> .....	129
<b>Figura 44</b> <i>Porcentaje de disminución de ventas brutas en Agencias de Viaje</i> .....	134
<b>Figura 45</b> <i>Análisis DOFA del turismo cultural en Ecuador</i> .....	143
<b>Figura 46</b> <i>Ciudades patrimoniales del Ecuador</i> .....	153
<b>Figura 47</b> <i>Alternativas para la macro localización: Costa del Pacífico, Andes y Amazonía</i> ....	160
<b>Figura 48</b> <i>Macro Localización: Costa del Pacífico</i> .....	165
<b>Figura 49</b> <i>Micro Localización: Costa del Pacífico</i> .....	166
<b>Figura 50</b> <i>Entradas internacionales anuales a Guayaquil</i> .....	168
<b>Figura 51</b> <i>Número de visitantes por festivo nacional en el 2018</i> .....	171
<b>Figura 52</b> <i>Diagrama del flujo del Proceso de Producción</i> .....	176
<b>Figura 53</b> <i>Inversiones del proyecto - Suministros y Equipos</i> .....	181
<b>Figura 54</b> <i>Inversiones del proyecto - Capital de Trabajo</i> .....	184
<b>Figura 55</b> <i>Inversiones del proyecto - Inversión Total</i> .....	185
<b>Figura 56</b> <i>Costos pre-operativos - Materia Prima</i> .....	185
<b>Figura 57</b> <i>Costos pre-operativos - Constitución Empresa</i> .....	186
<b>Figura 58</b> <i>Gastos pre-operativos - Total Costos</i> .....	187
<b>Figura 59</b> <i>Gastos operativos - Operación Oficina</i> .....	187
<b>Figura 60</b> <i>Gastos operativos - Total costos</i> .....	187

<b>Figura 61</b> <i>Flujo de Caja - In formación para Análisis</i> .....	182
<b>Figura 62</b> <i>Flujo de Caja - Horizonte: 5 años</i> .....	189
<b>Figura 63</b> <i>Ciclo de vida del proyecto para análisis de viabilidad</i> .....	192
<b>Figura 64</b> <i>Identificar, Articular y Gestionar Articulación de Interesados</i> .....	194
<b>Figura 65</b> <i>Registro de Identificación y Monitoreo y Control de Interesados</i> .....	195
<b>Figura 66</b> <i>Definición del Alcance del Proyecto</i> .....	196
<b>Figura 67</b> <i>Registro del Alcance - EDT Proceso de Producción del Proyecto</i> .....	197
<b>Figura 68</b> <i>Registro del Alcance - Monitoreo y Control</i> .....	198
<b>Figura 69</b> <i>Análisis de Riesgos</i> .....	200
<b>Figura 70</b> <i>Medición, Evaluación y Control de Riesgos</i> .....	201

Proteger, conservar y preservar el Patrimonio Cultural - Arquitectónico del Ecuador son acciones que deben estar incluidas dentro de las prioridades de los gobiernos nacional, regional y local del Ecuador; teniendo en cuenta que la cultura y la arquitectura patrimonial de carácter histórico de este país, son un referente cultural a nivel latinoamericano y que tristemente contrasta con la baja inversión estatal para el mantenimiento y conservación de este patrimonio de la humanidad que en la actualidad se presenta.

Prestar un servicio turístico que, a su vez, despierte la conciencia colectiva de lo importante que es conservar el Patrimonio Cultural - Arquitectónico de un país, fundamentado en estrategias de Gerencia de Proyectos, se puede convertir en la columna vertebral de una activación económica de diferentes sectores de la economía, vinculados directamente al tránsito de ciudadanos locales y extranjeros. Se hace necesario en la actualidad, y con una visión a mediano y largo plazo, desarrollar un estudio de prefactibilidad desde las estrategias de Gerencia de Proyectos, para determinar la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador, con el propósito de incentivar y reactivar la economía del país.

Es evidente que, al reactivar una economía a través del turismo basado en la conservación y preservación del patrimonio cultural y arquitectónico, el concepto favorable de ciudad y de país se elevará a tal grado que llamará la atención no solo de los connacionales o de los “típicos turistas extranjeros”, sino de aquellos profesionales, investigadores, aficionados y curiosos a nivel mundial de la arquitectura y de los patrimonios culturales y arquitectónicos de la humanidad.

A su vez y de forma inevitable, se mostrarán riquezas culturales y arquitectónicas

14

“olvidadas” que, gracias al trabajo investigativo para el presente proyecto, es posible mostrarlas a la luz pública.

### **Definición Del Problema**

El Plan de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural de Ecuador (PPRPC), realizó un estudio en el año 2007, en el que se muestra que Ecuador “posee veintisiete etnias, doce lenguas ancestrales y cerca de tres millones de recursos culturales, tangibles e intangibles, siendo dos millones de estos de carácter patrimonial” (Cortés, Aguirre y Contreras, 2019, p.2). Este estudio se realiza gracias a la identificación de “problemas socioespaciales, como la pérdida paulatina de identidad cultural y condiciones inapropiadas de vida en sectores patrimoniales” (Cortés et al., 2019, p.2).

Por su parte, la Secretaría Nacional de Planeación y Desarrollo (SENPLADES) en el año 2007 “desarrolló un diagnóstico del estado del patrimonio y de las capacidades técnicas, económicas y operativas para la gestión, con el fin de determinar la vulnerabilidad de los bienes ante la mercantilización, homogenización cultural, fenómenos naturales y antrópicos” (Cortés et al., 2019, p.2), encontrando una irreversible pérdida del patrimonio del país, así como también una carencia de normatividad capaz de regular el manejo, la restauración, conservación y preservación del mismo.

Los hallazgos son el reflejo de un problema de índole social que afectan directamente la economía del país, ya que la pérdida de identidad cultural se evidencia en el deterioro de una serie de construcciones y lugares emblemáticos del país, así como de sus legados culturales, generando un mal aspecto de ciudad en las zonas afectadas; lo que implica una mayor inversión económica destinada exclusivamente a la prevención de la destrucción total de sus bienes culturales y patrimoniales.

La ausencia de un plan estratégico sólido para proteger el actual patrimonio cultural y 16 arquitectónico de Ecuador, abre la posibilidad de desarrollar un estudio de pre-factibilidad a partir de las herramientas del PMBOK y de los diversos marcos metodológicos, donde de forma multidisciplinaria, se integren soluciones efectivas, para implementar acciones preventivas en pro de proteger, conservar y preservar el Patrimonio Cultural y Arquitectónico del Ecuador, que además incentivarán la economía local y regional.

Se encontró, que la causa de este deterioro patrimonial proviene de la falta de interés del mismo gobierno por proteger su propio legado milenario (se ha reducido la asignación de recursos por parte del gobierno nacional y de la alcaldía local del municipio de Quito para la conservación y el mantenimiento del patrimonio cultural arquitectónico: disminución del 82.5% de la inversión en patrimonio en la ciudad de Quito respecto al 2009), (Romero, 2018). Así mismo, el mensaje que llega al ciudadano ecuatoriano a partir de una actitud gubernamental alejada de su identidad pluricultural, es un marcado desinterés en la conservación y preservación de su patrimonio.

La falta de cultura y de conciencia ciudadana (informe del Banco Interamericano de Desarrollo –BID- en el 2010: nueve defectos en los habitantes de Quito), se hace también presente en la escasa participación de los ecuatorianos en la conservación y preservación de su legado patrimonial histórico y en el hurto del mismo, actos delictivos que le generan aún mayores pérdidas económicas y culturales al país. “Existen vacíos legales identificados en la falta de artículos en donde se establezcan las clases y el alcance de las sanciones para el caso de los diferentes actores que atenten contra el Patrimonio Arquitectónico” (Gutiérrez, 2016, p.41).

En vista de la falta de presupuesto para proteger, conservar y preservar el patrimonio cultural y arquitectónico de Ecuador y a raíz del análisis gestionado por SENPLADES, el

Gobierno Ecuatoriano se vio obligado a invertir millones de dólares para efectuar “acciones de 17 protección y recuperación” del patrimonio (Aguirre et al., 2019, p.2). Y determinó “la implementación inmediata del Decreto de Emergencia del Patrimonio Cultural (DEPC), con el propósito de identificar medios y sistemas para el control, uso y planificación de actividades dirigidas a la conservación del patrimonio nacional (DEPC, 2008, p.5) (como se citó en Cortés et al., 2019).

Sin embargo, este Decreto tuvo vigencia sólo por dos años a partir del 2008. Se planteó entonces una actualización de esta política pública en el 2010 con el “Plan de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural hasta el año 2017” (Cortés et al., 2019, p.12) No obstante, a pesar de los valiosos esfuerzos de unos pocos, se hace evidente el corto alcance que el Gobierno Ecuatoriano le concede al amparo de los bienes culturales. Debiera ser una política pública del Gobierno Ecuatoriano, el instaurar normas y acciones con tiempo ilimitado de ejecución para proteger el patrimonio del país, además de convertirse en una de las prioridades del gobierno nacional ecuatoriano, el cual ha ignorado por décadas el gran beneficio económico que generan a un país, las construcciones y manifestaciones culturales con carácter patrimonial (con la expedición del Decreto de Emergencia del Patrimonio Cultural del Ecuador y su consecuente creación del Sistema Nacional de Gestión de Bienes Culturales, además de “fortalecer, conservar y proteger el legado histórico, bienes inmuebles, muebles, documentales, arqueológicos e inmateriales, se generaron ocho mil plazas de trabajo, cinco mil empleos directos y tres mil indirectos, incentivando varios segmentos económicos”) (Aguirre et al., 2019, p.8)

**Tabla 1**

*Número de empleos generados a partir de la gestión patrimonial en el año 2008*

Años	Directos	Indirectos	Total
Decreto de Emergencia 2008-2010	5000	8000	13000
2011	400	2400	2800
2012	901	5319	6220
Total	6301	15719	22020

*Nota.* Recuperado de *Revista de Urbanismo*. Copyright 2019 por el Departamento de Urbanismo de la Universidad de Chile. Reprinted with permission.

Sumado a los problemas mencionados, se encuentra por otra parte una “limitada presencia de especialistas” (Cortés et al., 2019, p.2) en el país. A pesar de que existen facultades de arquitectura en el país, aún no existe un plan estratégico entre el gobierno y las IES - Instituciones de Educación Superior, que se enfoquen en la capacitación de profesionales capaces de conservar y preservar el patrimonio cultural y arquitectónico del país.

“La intención de sostenibilidad de los planes y programas de intervención en caso de bienes inmuebles se ve limitada frente a las malas prácticas por ausencia de estudios y personal cualificado. Se puede determinar que en el Ecuador existe falta de profesionales capaces de asumir temas de investigación, conservación, gestión, y difusión del patrimonio cultural, además del desconocimiento social y cognitivo de la comunidad con respecto a temas relacionados, de tal manera, el potencial del patrimonio se limita” (Cortés et al., 2019, pp.17-18).

De acuerdo a lo anterior, se plantea entonces la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la viabilidad de la prestación del servicio turístico a partir del Patrimonio Cultural y Arquitectónico en Ecuador?

Se busca realizar un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de ofrecer un servicio turístico en Ecuador basado en la conservación del patrimonio cultural y arquitectónico de este país. Este estudio se desarrollará a través de una de las metodologías de la gerencia de proyectos como es el PMBOK. Para tal fin, se aplicarán tres (3) de las diez (10) áreas del conocimiento que la componen: Gestión del Alcance, Gestión de los Riesgos y Gestión de los Interesados.

En el proceso de verificar la viabilidad del proyecto de investigación, se empleará la metodología en gerencia de proyectos BMC - Business Model Canvas con el fin de visualizar el proyecto de investigación en un plano real, adaptando a este modelo, el estudio de prefactibilidad.

Finalmente, se realizarán encuestas vía electrónica, tanto a residentes del Ecuador como a extranjeros y se plantea la opción de realizar entrevistas a expertos en conservación del patrimonio cultural y arquitectónico, con el fin de determinar el grado de interés por este tipo de turismo en escenarios de acción y gestión del patrimonio.

**Limitaciones**

A través de la siguiente tabla se discriminan los tipos de restricciones que se identifican para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

*Limitaciones del proyecto de investigación*

Tipo de Restricción	Nombre	Descripción
Endógena	Tiempo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitante en distribución de tiempo: debo realizar entregas de 3 asignaturas más, al tiempo que debo perfilar el trabajo del proyecto de grado y realizar investigaciones más profundas para complementar el trabajo para SIA IV</li> <li>2. Tomar mucho tiempo en hacer encuestas al número de personas proyectadas y luego gestionar las estadísticas, superando así el tiempo que dura el semestre.</li> <li>3. Superar el tiempo establecido en el cronograma de trabajo</li> </ol>
	Costos	Querer profundizar en la investigación con un tipo de encuesta especializada y no poder pagar el costo requerido para obtener los resultados
	Alcance	Tener un mundo demasiado amplio para el proyecto de investigación; falta especificar si lo voy a aplicar a todo Ecuador o sólo a una ciudad o a una parte de una ciudad.
	Habilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad en hacer flujo de caja al detalle; implicará mayor tiempo en análisis financiero y económico del proyecto.</li> <li>2. Por primera vez realizaré o encuestas y entrevistas y puedo cometer errores en el diseño de la encuesta.</li> </ol>
Exógena	Gestión de los Interesados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad en determinar la tipología precisa de interesados en el proyecto de investigación</li> <li>2. Lograr comunicación con expertos en patrimonio cultural y arquitectónico para realizarles entrevistas</li> </ol>

Información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tener acceso a información actualizada respecto al desarrollo del sector turístico debido a los efectos de la pandemia.</li> <li>2. No tener acceso a información secundaria específica para el proyecto, por estar disponible solo con pago de artículos o investigaciones</li> </ol>	21
Pandemia	Bajo interés en viajar por parte de los posibles interesados en el turismo patrimonial, por miedo a contagios de Covid-19 y sus variantes, haciendo que el planteamiento del proyecto de investigación pierda fuerza y/o validez.	

---

*Fuente.* Elaboración propia (2021)

### **Viabilidad**

Para verificar si la investigación a realizar es viable en el tiempo, se desarrolla un cronograma de actividades para dar orden y estructura a las acciones que deben ejecutarse con el fin de desarrollar la investigación.

### ***Tiempo***

**Figura 1**

*Actividades a realizar por fases*

CRONOGRAMA																
ACTIVIDAD	SE M A 1	SE M A 2	SE M A 3	SE M A 4	SE M A 5	SE M A 6	SE M A 7	SE M A 8	SE M A 9	SE M A 10	SE M A 11	SE M A 12	SE M A 13	SE M A 14	SE M A 15	SE M A 16
<b>FASE 1</b>																
Definición del ciclo de vida del proyecto a partir de la Guía del PMBOK :Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre; Gestión de Costos, Gestión de la Calidad, Gestión de las Comunicaciones y Gestión de los Interesados.	X	X	X	X												
Realizar el análisis técnico y ambiental.	X	X	X	X												
Identificar planes turísticos actuales basados en la conservación del patrimonio cultural arquitectónico en Ecuador y en la región.	X	X	X	X												
<b>FASE 2</b>																
Investigación de mercado					X	X	X	X								
Diseño de encuesta							X									
Recopilación de datos							X	X								
Implementación del Mapa de Empatía								X								
Implementación del Modelo de Mitchell								X	X							
Ordenar, analizar e interpretar los datos recopilados; elaboración de estadísticas									X	X						
<b>FASE 3</b>																
Realizar el análisis económico y financiero											X	X				
Desarrollo del flujo de caja, vpn, tir, rbc y caue del proyecto											X	X				
<b>FASE 4</b>																
Análisis y desarrollo del BMC Business Model Canvas													X			
Evaluar indicadores de viabilidad del proyecto														X	X	
Consolidar el documento final	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Fuente.* Elaboración propia basado en el formato F 7-9-2 de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Se realizan cambios en las fases de ejecución del cronograma y en el momento en que finaliza una actividad y empieza la siguiente, basado en la realidad de tiempo transcurrido en el semestre actual y las entregas realizadas en Seminario de Investigación IV y se consignan los siguientes ajustes:

**Figura 2**

*Actividades a realizar por fases - actualización*

CRONOGRAMA																
ACTIVIDAD	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN	AN
	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>FASE 1</b>																
Evaluación inicial	X	X														
Desarrollo del proyecto; protocolo de inicio			X	X	X	X										
<b>FASE 2</b>																
Definición del ciclo de vida del proyecto a partir de la Guía del PMBOK :Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre; Gestión de Costos, Gestión de las Comunicaciones y Gestión de los Interesados.								X	X							
Realizar el análisis técnico.								X	X	X						
Identificar planes turísticos actuales basados en la conservación del patrimonio cultural								X	X	X						



Se concluye que, aunque se realizan ajustes en el cronograma, éste es viable en ~~35~~ ejecución. Sin embargo, se debe vigilar y controlar que no se excedan los límites de tiempo consignados en el nuevo cronograma de actividades, con el fin de cumplir el objetivo de entrega de documento de proyecto de investigación a los directores del mismo.

### **Objetivo General**

Desarrollar un estudio de prefactibilidad desde las estrategias de Gerencia de Proyectos, para determinar la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

### **Objetivos Específicos**

Aplicar la metodología Canvas a través del BMC - *Business Model Canvas* como herramienta para determinar la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

Realizar estudios de mercado, técnico y financiero para diagnosticar el estado actual del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

Analizar la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador por medio de herramientas de Gestión de Proyectos.

Este documento se desarrolla y se redacta de acuerdo al proceso de investigación, es decir, se da inicio con la definición del problema que se pretende resolver, identificando a su vez el alcance, las limitaciones y la viabilidad del mismo. Posteriormente, se identifican los objetivos tanto general como específicos, lo que permite describir la justificación del proyecto de investigación. Luego se expone el marco referencial, en donde, desde el marco teórico se hace una revisión de casos de estudio basado en tres aspectos clave para el proyecto: a) La gerencia de proyectos en diversos nichos de mercado, b) La gerencia de proyectos en la gestión del patrimonio cultural y c) La gerencia de proyectos basada en estudios de prefactibilidad.

Finalmente, se realiza el diseño metodológico del proyecto, donde se describen las 3 fases que componen el mismo y se muestra además el análisis de los resultados generados en la investigación con sus conclusiones correspondientes. Se encontrarán al final del documento, las recomendaciones que arrojen los resultados del estudio de prefactibilidad junto con la bibliografía consultada que da soporte al presente proyecto de investigación.

En la historia reciente del Ecuador no se han colocado en primer plano factores que propicien el crecimiento económico del país, basados en la conservación del patrimonio cultural y arquitectónico, por lo tanto, se han desperdiciado oportunidades valiosas para desarrollar ofertas de servicios turísticos y que a su vez permitan incrementar el PIB del país.

La capital de Ecuador (Quito), junto con la isla de Galápagos fueron declaradas patrimonios cultural y natural de la humanidad respectivamente en 1978 por la Unesco, así como también la ciudad de Cuenca, que fue declarada patrimonio cultural de la humanidad en el año de 1999; galardones que muy pocos lugares en el mundo logran obtener. Desafortunadamente, Ecuador ha desaprovechado tal reconocimiento, por la falta de cultura ciudadana y por la deficiente gestión del presupuesto que debería ser asignado para el cuidado del patrimonio cultural específicamente. Hoy, se están descuidando las construcciones y las áreas establecidas como patrimonio cultural.

Se presentan a continuación las principales problemáticas que existen actualmente y a las cuales se debe enfrentar:

**La primera** y la más evidente es la falta de cultura y conciencia ciudadana de los habitantes de Quito. El Banco Interamericano de Desarrollo realizó una investigación en el 2010, cuyo informe menciona que los quiteños tienen nueve defectos que derivan en la falta de sentido de pertenencia, además de la falta de respeto por el patrimonio común (Torres, 2019). Al crear conciencia ciudadana a partir de planes gubernamentales y también desde el Ministerio de Educación de Ecuador, se fomentará el respeto por la historia y cultura ecuatorianas, lo que incrementará la participación ciudadana en la preservación de su propio patrimonio cultural y arquitectónico y, así, lograr atraer a turistas nacionales y extranjeros.

**La segunda** es la flexibilidad en las normas para penalizar el daño al patrimonio cultural<sup>29</sup> arquitectónico; según el proyecto de investigación de Luis Eduardo Peñalosa Garnica, de la Universidad Central del Ecuador en 2016, existen vacíos legales en la Ley Orgánica de Patrimonio Cultural desde el punto de vista jurídico, donde faltan normas referentes a los tipos de sanciones, específicamente las pecuniarias, para el caso de determinados actos que vayan en detrimento del referido Patrimonio y de las facultades y su alcance para el caso de los funcionarios actuantes en este ámbito (Gutiérrez, 2016).

Generar reformas legales con miras a fuertes sanciones económicas cuando existan actos que vayan en detrimento del patrimonio, logrará educar al ecuatoriano desde el punto de vista de la penalización; además, ésta podría ser una fuente de ingresos para aportar ayuda económica a la conservación del patrimonio.

**La tercera** es la disminución en el presupuesto anual asignado para la conservación del patrimonio cultural, como es el caso del Centro Histórico de Quito. En los últimos 30 años, según Angélica Arias, directora del Instituto Metropolitano de Patrimonio, se han invertido USD600 millones para la conservación del Centro Histórico. De forma paralela, se ha reducido de USD80 millones anuales en el 2009 a USD14 millones en el 2019 el presupuesto para la conservación del patrimonio arquitectónico y cultural de Quito (Romero, 2018). Para mitigar esta reducción exagerada de presupuesto es importante proponer estrategias comerciales que favorezcan la conservación del patrimonio cultural y arquitectónico; esto indudablemente reactivará la economía del país, pues al mejorar el aspecto de ciudad mejora la percepción de seguridad en el ciudadano y genera automáticamente calidad de vida; sin duda es un atractivo turístico tanto para locales como para extranjeros.

Además, se reactivarían diversos sectores de la economía ecuatoriana como el transporte<sup>20</sup> al tener mayor flujo de visitantes, se requerirá servicio de transporte, ya sea terrestre, aéreo o marítimo. El medio más utilizado para arribos de turistas internacionales al Ecuador es el aéreo con más del 65% del total de turistas que ingresan (1.027.000 pasajeros), en este caso sobresale el aeropuerto de Quito que recibe el 75% del total de turistas que ingresan. En segundo lugar, se encuentra el transporte terrestre que ha logrado movilizar alrededor de 452.300 pasajeros y, por último, el transporte marítimo con 64.900 pasajeros (Fernández, 2017).

Otro sector económico con impacto positivo sería el Hotelero, según la encuesta coyuntural de alojamiento aplicada por la Coordinación General de Estadística del Ministerio de Turismo en Ecuador, en el año 2016 la tasa de ocupación promedio para instalaciones hoteleras de primera categoría fue de 43%, mientras para las instalaciones hoteleras de lujo ascendió al 65% (Fernández, 2017). Y para no ir tan lejos hay muchos más sectores económicos que sin duda se reactivarían, generando mayores ingresos al país e incrementando el PIB del mismo.

El aumento en la actividad turística también afectará positivamente a los restaurantes, la venta y comercialización de artesanías, el desarrollo de nuevas agencias de viaje, el movimiento de las casas de cambio, el uso de la tecnología (economía naranja) para buscar y ofertar planes turísticos, la publicidad y mercadeo de los mismos, la visita a las iglesias y conventos históricamente emblemáticos, el incremento del comercio exterior, entre muchos otros.

Con certeza, se puede decir que se impulsará la economía del país y habrá aumento de empleos, tanto directos como indirectos, con el solo hecho de requerir servicios en todos los niveles de la escala económica desplegada por la oferta de un servicio turístico. El turismo ha generado una creciente oferta de empleo a nivel nacional, “creciendo en los últimos tres años hasta llegar a los casi 500.000 empleos, lo que ha permitido aportar el 6.1% del empleo total. En

el primer trimestre del año 2017, el turismo creó 470.535 plazas de empleo a nivel nacional, lo <sup>31</sup> que lo convierte en uno de los sectores que mayores empleos genera en Ecuador” (Fernández, 2017).

El presente proyecto de investigación contiene un fundamento teórico que parte de estudios, teorías y artículos escritos por diferentes autores, que han realizado publicaciones acerca del turismo, el patrimonio, la arquitectura y la gestión de proyectos, no solo en Ecuador sino a nivel mundial. Este fundamento teórico, es la base documental que da estructura a la investigación realizada y es el reflejo de una revisión crítica y profunda de la bibliografía que hace referencia al tema de estudio.

**Antecedentes**

Los antecedentes de la investigación han llevado a conocer el punto de vista de diferentes autores que han sustentado sus trabajos en el turismo y en la gestión de proyectos; dichos trabajos han aplicado diversas metodologías, obteniendo así mismo, resultados exitosos en la gestión de proyectos turísticos, los cuales pueden ser consultados en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Antecedentes Investigativos*

Autor/ Año	Objetivo	Método	Conclusión
(Peñaranda Santos, Porto Madero, & Escaño Rodríguez , 2009)	Realizar un estudio de prefactibilidad con el fin de crear una empresa que ofrezca una ruta gastronómica en la ciudad de Cartagena, la cual impulsará el turismo gastronómico.	Desarrollar un estudio de prefactibilidad con énfasis en el estudio de mercado, técnico, legal y financiero. Luego, se realizará un plan de gestión bajo los lineamientos del PMBOK.	Después de analizar el potencial del turismo especializado a partir del estudio de prefactibilidad, se encuentra que el proyecto es viable desde el punto de vista organizacional y financiero.

Autor/ Año	Objetivo	Método	Conclusión
(Cabrales Geraldino & Vergara Areiza, 2011)	Desarrollar e implementar un portal web especializado en turismo rural en Antioquia, donde las mipymes de este sector puedan ofertar sus servicios y penetrar con mayor fuerza en el mercado mencionado.	Realizar un estudio de prefactibilidad que permita el desarrollo de una idea de negocio enfocada en el turismo. Este estudio permitirá verificar la viabilidad de la idea de negocio. Posteriormente, se aplicarán los principios y buenas prácticas del PMI de acuerdo con la información recolectada.	El estudio de prefactibilidad arroja un resultado positivo visto desde la perspectiva de mercado, legal, ambiental, financiera y técnica; se recomienda continuar con los estudios de factibilidad. El mismo estudio muestra también 2 factores críticos para lograr el éxito de la idea de negocio: posicionamiento de las empresas entre los clientes objetivo y captura de clientes empresariales que manejen estándares de calidad.
(Pulgarín, 2011)	Realizar una reseña histórica del turismo.	Describe cómo ha evolucionado el turismo desde sus inicios hasta la actualidad y los intereses del turista.	Se evidencia la evolución del turismo en cada etapa de la historia: edad antigua, edad media, edad moderna, años 80 y 90, año 2000 en adelante.
(Romero Infante & Diez Silva, 2013)	Describir las prácticas de la gestión de proyectos en el sector ecoturístico de Colombia, con orientación al mercado internacional.	Se revisa en primera instancia literatura referente a la gestión de proyectos en ámbitos internacionales. De acuerdo a la información encontrada, se elabora una propuesta basada en el estándar PMI para aplicar a un proyecto real en Colombia. Durante su aplicación se tienen en cuenta diferentes áreas de	El sector ecoturístico en Colombia se fortalece al emplear las técnicas y herramientas del estándar PMI y los involucrados evidencian la reactivación e innovación del sector en el país, siguiendo las buenas prácticas de la Guía del PMBOK.

Autor/ Año	Objetivo	Método	Conclusión
(Universidad de Cantabria, 2014)	Documentar las ponencias realizadas por diversos países y sus expertos (profesionales, profesores universitarios y especialistas), en avances en conocimiento teórico y en ejecución de prácticas de la gestión del patrimonio, sus patologías y técnicas de rehabilitación.	conocimiento del estándar.  Se resumen la totalidad de ponencias del Congreso, recogiendo los elementos clave de cada ponente y sus investigaciones; acompañado de registro fotográfico y análisis de casos.	A través del análisis de casos de éxito respecto a la gestión del patrimonio y su éxito económico para las ciudades, países y/o regiones, se logra evidenciar el impulso turístico y económico que éste trae a las sociedades que lo promueven.
(Project Management Institute, 2017)	Dar a conocer los fundamentos para la dirección de proyectos.	Describe prácticas tanto tradicionales como nuevas aplicadas a la dirección de proyectos, que han sido comprobadas y utilizadas en los proyectos en general con un alto componente de éxito.	Existe un proceso ordenado para analizar, gestionar, desarrollar y cerrar los proyectos. Con base en la aplicación metódica de esta metodología, es posible obtener el éxito en los proyectos.
(Ledhesma, 2018)	Evidenciar los tipos de turismo que existen en la actualidad.	Explica el turismo como fenómeno social más que un negocio; luego identifica y expone los diferentes tipos de turismo y	Existe una amplia diversidad de tipos de turismo que se derivan de cuatro categorías, una de ellas (la intelectual) hace alusión al turismo patrimonial. Al respecto explica su implicación con el arte, el patrimonio y la arquitectura.

Autor/ Año	Objetivo	Método	Conclusión
(Pérez, 2019)	Mostrar el éxito en la aplicación de una metodología basada en la Gestión de Proyectos, en diferentes empresas a nivel mundial, que tenían graves problemas y con tendencia a desaparecer del mercado.	desarrolla encuestas con grupos de estudiantes para encontrar nuevas formas de turismo en los diferentes países.  Describe inicialmente los antecedentes en la gestión de proyectos; seguido a esto explica de qué se trata la metodología PMI; y por último muestra resultados exitosos en diferentes proyectos donde se aplica esta metodología.	La aplicabilidad y éxito de la metodología del PMI en las empresas y proyectos, depende también del compromiso organizacional que las empresas tengan al interior de las mismas. Lo que permitirá evaluar su desempeño, realizar los cambios requeridos y poner en práctica los nuevos procesos.

*Fuente.* Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

A través de la tabla 3 se relacionan diversas investigaciones que abordan el área objeto de estudio, revisando temáticas relacionadas con el turismo, su historia y tipología; seguido de los fundamentos de la gestión de proyectos a través del PMI y su guía el PMBOK; luego se abordan los casos de estudio exitosos en la gestión de proyectos de forma generalizada en la industria y después de manera puntual en la gestión del patrimonio y en el turismo.

Para la viabilidad del servicio de turismo Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador, también es importante revisar el ámbito jurídico bajo el cual está enmarcado el proyecto para ser desarrollado e implementado en el país.

La Ley de Turismo, amparada por el Ministerio de Turismo y en concordancia con la vigente Constitución Política de la República de Ecuador, es el ente que regula la legislación turística ecuatoriana. Llamada “Ley Especial de Desarrollo Turístico y promulgada en el Registro Oficial 118 del 28 de enero de 1997, se actualizó en el 2008, incorporando disposiciones que estén acordes con la vigente Constitución Política de la República de Ecuador” (Ministerio de Turismo, 2008, p.1)

Dentro de las disposiciones para actualizar esta Ley, el Ministerio de Turismo (2008) cita lo siguiente:

“Que el Plan de Competitividad Turística planteó la necesidad de actualizar la legislación turística ecuatoriana, reincorporando importantes disposiciones de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, que no han perdido vigencia en el tiempo a fin de atraer la inversión e inyectar divisas a nuestra economía”.

“Que el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2001, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país” (p.1)

Gudinas (como se citó en Bravo, Alonso Alemán, y Pérez Pérez, 2018) afirma que “la nueva constitución ecuatoriana recoge varios artículos que de manera directa o indirecta asumen el paradigma del desarrollo sostenible”. Se menciona, ya que, dentro de las leyes del turismo ecuatoriano, se propende por el respeto al medioambiente y al entorno, y el proyecto que se propone no puede ser ajeno a esto.

Así mismo Bravo et al. (2018) ratifica esta idea:

“En la última década el Ecuador ha transitado por un proceso de cambio político y social,<sup>37</sup> fundamentado en el marco legal vigente, tomando como base la Constitución. En este contexto legal que armoniza una convivencia de preservación y respeto al ser humano y su ecosistema, emerge la propuesta del turismo consciente, enmarcado en el paradigma del Desarrollo Sostenible, desde otra mirada; que motiva la reflexión de que otro turismo es posible en el contexto del nuevo modelo económico, referido en la Constitución de 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir y en la Nueva Matriz Productiva” (p. 98).

Así las cosas, se relacionan a continuación los Capítulos y Artículos inscritos en la Ley del Turismo y que tienen correspondencia con el desarrollo de la idea de negocio en el turismo Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

**Tabla 4**

*Resumen de Ley del Turismo de Ecuador aplicable al proyecto de investigación*

Ley de Turismo de Ecuador Última modificación: 6 - mayo - 2008		
Capítulo	Artículo	Descripción general
I	3	Principios del turismo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la iniciativa privada para generar empleo y promover al país nacional e internacionalmente</li> </ul>
	4	Política estatal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso racional de recursos históricos, culturales y arqueológicos de la Nación</li> <li>• Promover internacionalmente al país y sus atractivos</li> </ul>
II	8	Acción de los stakeholders para ejercer actividad turística: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de turismo y licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio</li> </ul>
	9	Acción de los stakeholders para ejercer actividad turística: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del documento “registro de Turismo”</li> </ul>
IV	15	Atribuciones del Ministerio de Turismo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventariar sitios de interés turístico</li> <li>• Promover y fomentar todo tipo de turismo</li> <li>• Orientar, promover y apoyar la inversión nacional y extranjera en la actividad turística</li> </ul>
VI	22	Restricción de uso de áreas protegidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La designación del área turística protegida comprende los centros turísticos existentes y las áreas de reserva turística.</li> </ul>
	25	Promover el servicio turístico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado garantiza la inversión nacional y extranjera en cualquiera de las actividades turísticas</li> </ul>

Ley de Turismo de Ecuador  
Última modificación: 6 - mayo - 2008

Capítulo	Artículo	Descripción general
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los extranjeros tendrán igualdad de derechos y obligaciones que los nacionales.</li> </ul>
VII	26	Beneficios para los stakeholders que presenten proyectos turísticos aprobados por el Min. De Turismo:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exoneración de impuestos derivados del servicio turístico</li> </ul>
	33	Beneficios para los stakeholders:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los municipios y gobiernos provinciales podrán establecer incentivos especiales para inversiones en servicios de turismo receptivo e interno rescate de bienes históricos, culturales y naturales en sus respectivas circunscripciones”</li> </ul>
	34	Requisitos para los stakeholders que presenten proyectos turísticos aprobados por el Min. De Turismo:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inversiones y reinversiones</li> <li>• Ubicación en zonas con potencial turístico con escaso o bajo desarrollo socioeconómico</li> </ul>
	37	Restricciones para los stakeholders que presenten proyectos turísticos aprobados por el Min. De Turismo:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los bienes importados no podrán ser vendidos, arrendados, donados ni cedidos a terceros, antes del período de depreciación contable del bien”.</li> </ul>
X	54	Legislación mundial aplicable para Ecuador:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo aquello que no se incluya en la norma nacional, deberá ampararse en el Código Ético Mundial para el Turismo, aprobado por La Organización Mundial del Turismo, en Santiago de Chile.</li> </ul>
	57	Deberes de los Stakeholders:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Las personas que ejerzan actividades turísticas tienen la obligación de entregar al Ministerio de Turismo o a sus delegados la información que permita la elaboración de las estadísticas nacionales de turismo sujeta al principio de confidencialidad”</li> </ul>

*Fuente.* Elaboración propia basado en *Ley de Turismo*, por Lexis, 2008, [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)

## Marco Conceptual

A continuación se exponen los conceptos más relevantes que enmarcarán el proyecto de investigación y que permitirán comprender el alcance del mismo. El marco conceptual recopila los conceptos fundamentales más relevantes que dan soporte a la investigación y que serán el lenguaje predominante dentro del proyecto de investigación, los cuales pueden ser consultados en la Tabla 5.

**Tabla 5**

### *Vocabulario del Proyecto*

Concepto	Definición	Fuente
Anteproyecto	“Es un documento cuyo fin es precisar el problema y los objetivos de la investigación e iniciar la estructuración del marco de referencia y la estrategia metodológica, dando especial importancia al diseño de las variables”	(Lerma , 2009, p. 49)
Business Model Canvas (BMC)	<p>Alexander Osterwalder &amp; Yves Pigneur (2010) en su libro <i>Business Model Generation</i> afirman que el BMC es “un concepto que podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas” (Osterwalder &amp; Pigneur, 2010, p.15).</p> <p>a) “BMC o Lienzo del Modelo del Negocio es un lienzo en el que es posible plasmar una idea de negocio” (Santandreu Mascarell, Canós Darós, &amp; Marín Roig, 2014, p.3).</p> <p>b) “Un modelo de negocio que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas</p>	<p>a) (Santandreu Mascarell, Canós Darós, &amp; Marín-Roig, 2014, p. 3)</p> <p>b) (Osterwalder &amp; Pigneur, <i>Generación de Modelos de Negocio</i>, 2011, pp. 14-15)</p>

	principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”	
Cliente	“Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”	(Real Academia Española RAE, s.f.)
Comunidad	“La comunidad es un grupo de personas que viven en un área geográficamente específica y cuyos miembros comparten actividades e intereses comunes, donde pueden o no cooperar formal e informalmente para la solución de los problemas colectivos”	(Causse, 2009, p. 3)
Cultura	“Adam Kuper (2001) elabora una historia interesante sobre la evolución del concepto de cultura, en la cual explica que esta palabra tiene su origen en discusiones intelectuales que se remontan al siglo XVIII en Europa. En Francia y Gran Bretaña, el origen está precedido por la palabra civilización que denotaba orden político (cualidades de civismo, cortesía y sabiduría administrativa). Lo opuesto era considerado barbarie y salvajismo. Este concepto se va articulando con la idea de la superioridad de la civilización, por lo tanto, de la historia de las naciones que se consideraban civilizadas. El concepto evoluciona y se introducen niveles y fases de civilización, y el significado de la palabra se asocia a progreso material”. (Molano, 2007).	(Molano, 2007, p. 70)
Encuesta	“Técnica de investigación en la que se recopila información a una población o muestra de personas a través de un cuestionario. Las encuestas pueden ser: personales, por correo, por teléfono y mixtas”	(Prieto, 2009, p. 77)
Entrevista	“Cuestionamiento a personas expertas en un tema específico” (p.73) “Es una encuesta, máximo de una hora, que busca información mediante el contacto directo entre un	(Prieto Herrera, 2009)

	<p>“entrevistador” con las personas seleccionadas para tal fin, llamadas “encuestados” (p.77)</p>	
Estudio Técnico	<p>“El estudio técnico busca responder a los interrogantes básicos: ¿cuánto, ¿dónde, ¿cómo y con qué producirá mi empresa?, así como diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado, sea éste un bien o un servicio” (p. 106)</p> <p>“El estudio técnico comprende”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño del proyecto.</li> <li>• Localización del proyecto.</li> <li>• Ingeniería del proyecto. (p. 107)</li> </ul>	(Córdoba Padilla, 2011)
	<p>“Es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto para ver si la inversión propuesta será económicamente rentable (Escalona, 2010).</p>	
Evaluación Financiera	<p>“Con la finalidad de determinar las bondades del proyecto, como base para la toma de decisiones de inversión, se deben presentar en primer lugar las proyecciones de los estados financieros — ganancias y pérdidas, flujo de caja para planificación financiera, balance general y flujo neto de efectivo— para medir la rentabilidad de la inversión.”</p>	(Córdoba, 2011, p. 231)
Flujo de Caja	<p>“Es la sistematización de la información sobre la inversión inicial, inversiones durante la etapa de operación, los ingresos y egresos operacionales y de producción, y el valor de rescate del proyecto. En efecto, el flujo de caja del proyecto no es otra cosa que el registro de los desembolsos en efectivo que se presentan antes de la puesta en marcha, y de los ingresos y egresos durante su operación”</p>	(Meza Orozco, 2013, p. 234)
	<p>“Se compone de cuatro elementos básicos: a) los egresos iniciales de fondos, b) los ingresos y egresos de operación, c) el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y d) el valor de desecho o salvamento del proyecto”</p>	(Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 291)

Gerencia de Proyectos	“Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto”	(Project Management Institute, 2017, p. 707)
Gestión De Las Comunicaciones	“La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. La gestión de las comunicaciones del proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación”	(Project Management Institute, 2017, P. 359)
Gestión de los Costos	“la Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”	(Project Management Institute, 2017, p. 231)
Gestión de los Interesados	“La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en	(Project Management Institute, 2017, p. 503)

	apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto”	
Historia	<p>“La historia nace a través de cortes sucesivos con el género literario, en torno de la búsqueda de la verdad” “Herodoto sustituye al poeta narrador de leyendas por el trabajo de indagación (<i>historiê</i>), llevado a cabo por el <i>histor</i>, quien realiza trabajos de indagación a fin de que el tiempo no suprima los trabajos de los hombres y para que las grandes hazañas no caigan en el olvido”</p>	(Dosse, 2004, p. 11)
Investigación de Mercados	<p>“Report of the Definitions Committee del Journal of Marketing (como se citó en Herrera P. 2009), define la investigación de mercados como “la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor” (p.5)</p> <p>“Es el instrumento técnico que le permite a la empresa acercarse al mercado para conocerlo, entenderlo y satisfacerlo” (p.6)</p> <p>“Es la mejor manera de poder conocer a los consumidores y clientes para mejorar la participación y el posicionamiento en el mercado” (p.6)</p>	(Prieto Herrera, 2009)
Metodología	<p>“Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina”</p>	(Project Management Institute, 2017, p. 717)
Patrimonio	<p>“Conjunto de bienes y derechos propios adquiridos por cualquier título”. Para nuestro interés en el documento, encontramos una de sus derivaciones conceptuales: el <i>patrimonio histórico</i>, que es el “conjunto de bienes de una nación acumulado a lo largo de los siglos, que, por su significado artístico, arqueológico, etc., son objeto de protección especial por la legislación”</p>	(Real Academia Española RAE, s.f.)

Patrimonio Arquitectónico	<p>“Se entiende por patrimonio arquitectónico aquellos edificios y conjuntos arquitectónicos que por sus valores históricos, culturales y emblemáticos son significativos para la sociedad que les otorga el carácter de legado. Tradicionalmente, han merecido tal distinción los edificios de estilo y con un lenguaje culto”.</p>	(Lleida, 2010, p. 41)
Patrimonio Cultural	<p>“Es la herencia de una cultura. Según la UNESCO El patrimonio cultural de un pueblo comprende las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan sentido a la vida, es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo; la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte y los archivos y bibliotecas”.</p>	(García, 2011, p. 17)
PMI	<p>“El PMI - Project Management Institute define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión”</p>	(Project Management Institute, 2017, p. 1)
PMBOK	<p>Por sus siglas en inglés significa Project Management Body of Knowledge. “Esta Guía del PMBOK® identifica un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. Es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos”</p>	(Project Management Institute, 2017, p. 2)
	<p>“La prefactibilidad se diferencia de la factibilidad en su nivel de complejidad. En esta fase</p>	(Solarte, 2001)

Prefactibilidad	<p>(identificación) nos interesa hacer una primera aproximación exploratoria sobre aquellos aspectos generales que afectan al proyecto y que nos pueden hacer desistir de continuar con él, por razones evidentes y justificables” (p. 3)</p> <p>“Cada una de las áreas de análisis de la prefactibilidad son: mercado, técnica, financiera, social, ambiental, legal” (p. 7)</p>	
Preservación	<p>“La preservación asegura que los recursos culturales tangibles e intangibles se conserven para futuras generaciones, y adicionalmente se encuentra firmemente vinculada con el turismo cultural o patrimonial” (p.1).</p> <p>Meier (como se citó en Cedeño et al., 2015) declara que “la preservación es la inmortalización de las cosas vivientes y diseñadas. Es un canal para transmitir los mensajes del pasado hacia el futuro” (p.2).</p>	(Basurto, Pennington-Gray, & Snyder, 2015)
Técnica	<p>“Procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas”</p>	(Project Management Institute, 2017, p. 725)
Técnicas de Evaluación Financiera	<p>“En el marco financiero se estudian los elementos financieros a ser considerados en un proyecto de inversión como resultado de operaciones netamente contables, mostrando las proyecciones del proyecto en materia de ingresos y egresos a través del tiempo e inclusive planteándose necesidades de financiamiento.</p> <p>Sin embargo, se hace una evaluación financiera de esta información para conocer el valor del proyecto en el tiempo a pesos de hoy (valor presente neto) —o su expectativa de rentabilidad para que un inversionista tome decisiones.</p> <p>Entre las técnicas de evaluación financiera de proyectos están: el período de recuperación de la inversión, valor presente neto, razón beneficio costo y tasa interna de retorno”.</p>	(Córdoba Padilla, 2011, p. 234)

Tasa Interna de Retorno (TIR)	<p>“La tasa interna de retorno, conocida como la TIR, refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojará período a período durante toda su vida útil.</p> <p>La TIR se define, de manera operativa, como la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero”</p> <p>“La tasa interna de retorno mide la rentabilidad como un porcentaje” (p.243).</p>	(Córdoba Padilla, 2011, p. 242)
Turismo	<p>“El término “turismo” proviene del francés y es tomado del término <i>Grand Tour</i>, el viaje que los nobles europeos hacían a París y a otras ciudades de Europa en los siglos XVII y XVIII. Con el tiempo, la palabra fue adaptada al inglés, y transformada en <i>tourism</i>.” (p.11)</p> <p><b>“Definición de turismo según la OMT:</b> las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno natural por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (p.12)</p>	(Cambridge, s.f.)
Unesco	<p>United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization, por sus siglas en inglés.</p> <p>“La UNESCO es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. La UNESCO trata de establecer la paz mediante la cooperación internacional en materia de educación, ciencia y cultura.</p> <p>La UNESCO refuerza los vínculos entre las naciones promoviendo el patrimonio cultural y la igualdad de todas las culturas.”</p>	(UNESCO, s.f.)
Valor Presente Neto (VPN)	<p>“Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero (p. 236).</p> <p>“Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de</p>	(Córdoba Padilla, 2011, p.236)

---

caja futuros originados por una inversión. También se conoce como el valor actual neto (VAN), definiéndose como la diferencia entre los ingresos y egresos (incluida como egreso la inversión) a valores actualizados o la diferencia entre los ingresos netos y la inversión inicial.

En otras palabras, el valor presente neto es simplemente la suma actualizada al presente de todos los beneficios, costos e inversiones del proyecto. A efectos prácticos, es la suma actualizada de los flujos netos de cada período”

---

*Fuente.* Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

### **Marco Teórico**

En relación al tema que se desarrolla en el presente proyecto de investigación y para determinar la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador, se presenta a continuación el fundamento teórico que soporta esta investigación desde el punto de vista de la Gerencia de Proyectos, sus aplicaciones en proyectos desarrollados a lo largo de la historia y en diferentes espacios geográficos.

Los ejemplares que se mostrarán, demuestran haber sido aplicados para el desarrollo y gestión de proyectos tanto turísticos como de otros sectores de la economía, así como su fundamento teórico a lo largo de la historia hasta su más reciente aplicación, según los documentos y bibliografía consultada.

### ***El Turismo***

La evolución histórica del turismo a lo largo de los siglos demuestra la necesidad innata del ser humano por realizar viajes y llevar a cabo actividades en lugares diferentes a su entorno cotidiano. El turista, a través de la historia, ha estado en la búsqueda constante de nuevas y “exuberantes” experiencias que le permitan desarrollarse cultural, profesional y personalmente.

Edwin Andrés Rodríguez Pulgarín nos presenta en la Revista Vinculando, una reseña histórica alusiva al turismo en una línea de tiempo muy interesante, que se resume en el siguiente gráfico:

Figura 3

## El turismo a través de la historia



Fuente. Elaboración propia, 2020. A partir de Rodríguez (2011)

¿Qué diferencia existe entre un país y otro, si no es su ubicación geográfica? La respuesta es *la cultura*. En la antigüedad los alemanes referían la cultura “al espíritu, a las tradiciones locales, al territorio” (Molano, 2007, p.70). Según indica Molano (2007), “hacia mediados del siglo XX, el concepto de cultura se amplía a una visión más humanista, relacionada con el desarrollo intelectual o espiritual de un individuo, que incluía todas las actividades, características y los intereses de un pueblo” (p.71). Por su parte, La UNESCO define la cultura como:

“El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones” (p.72) (como se citó en Molano, 2007).

Ahora bien, en relación con el turismo, se habla de un *turismo cultural*, que está relacionado actualmente con la atracción que se ejerce sobre “lo que las personas hacen” (Singh, 1994, p. 18), incluyendo la arquitectura, los museos y los lugares patrimoniales e históricos, con el propósito de experimentar la ‘cultura’ en el sentido de una forma distintiva de vida (Hughes, 1996, p. 707) y participar en nuevas y profundas experiencias culturales, tanto en lo estético como en lo intelectual, emocional o psicológico (Stebbins, 1996, p. 948). (Talavera, 2003).

Por su parte, la Carta Internacional sobre Turismo Cultural, adoptada por ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios) en 1999, en su principio 3, indica que “la planificación de la conservación y del turismo en los Sitios con Patrimonio, debería garantizar que la Experiencia del Visitante le merezca la pena y le sea satisfactoria y agradable” (Talavera, 2003). Es así, que “en la actualidad se han

desarrollado experiencias turísticas enrutadas en la *experiencia de lo auténtico*, tales como el turismo artístico/patrimonial” (Ledhesma, 2018). Según Ledhesma (2016):

“Es el tipo de turismo que implica el involucramiento con el arte y el patrimonio del nuevo destino. Puede ser cinematográfico, literario, arquitectónico, monumental, escultórico, etc. Es una rama del turismo educativo, que es el tipo de turismo vinculado a la observación y al aprendizaje, que a su vez deriva del turismo intelectual, en el cual la acción se centra en los procesos intelectuales/sensoriales del sujeto turista” (p.66).

Se puede entonces deducir que el turismo Cultural Patrimonial “promueve la valoración interna de la cultura local, de su patrimonio histórico, arquitectónico, sus manifestaciones artísticas propias y de su entorno natural. Entregando la posibilidad de que la población reconozca su identidad y busque proyectarla a sus visitantes”

(Ledhesma, 2016, p.67). La UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ha declarado más de mil quinientos sitios como Patrimonio de la Humanidad alrededor de todo el mundo, por lo tanto, todos esos lugares pueden ser visitados para la práctica de este tipo de turismo. (Ledhesma, 2018, p.68).

Según el portal Hola.com, los sitios más visitados y donde se puede realizar turismo artístico patrimonial son: Machu Picchu, Perú; Mezquita Sheikh Zayed, Abu Dhabi, Emiratos Árabes; Taj Mahal, Agra, India; Catedral y Mezquita, Córdoba, España; Basílica de San Pedro del Vaticano, Roma; Angkor Wat, Siem Reap, Camboya; Templo de Bayon, Siem Reap, Camboya; Iglesia del Salvador sobre la sangre derramada, San Petersburgo; Parque Militar Nacional, Gettysburg, Pensilvania; Muralla, Dubrovnik, Croacia; Petra, Wadi Musa, Jordania; Muralla China, Pekín, China; Catedral (Duomo)

Milán, Italia; Sagrada Familia, Barcelona, España; Pirámides de Teotihuacán, México (Ledhesma, 2018).

Ahora bien, es importante para el presente estudio revisar los destinos más influyentes para el turismo cultural patrimonial en el período post-pandemia, es decir, a partir del año 2021, datos que se relacionan a continuación en la Tabla 6 según World Travel Awards™, “marca reconocida mundialmente como el máximo sello de excelencia en la industria del turismo” (World Travel Awards, s.f.)

**Tabla 6**

*Líderes mundiales en turismo cultural y patrimonial*

Premio	Historial de Premios	Nominados 2021	Ganador 2021
Destino de ciudad cultural líder en el mundo	2018	San Petersburgo, Rusia	San Petersburgo, Rusia
	2019	San Petersburgo, Rusia	
	2020	San Petersburgo, Rusia	
		Barranquilla, Colombia	
		Beijing, China	
		Hoi An, Vietnam	
		Kyoto, Japón	
		Londres, Inglaterra	
		Moscú, Rusia	
		Nueva York, EE.UU.	
		París, Francia	
		Quito, Ecuador	
		Río de Janeiro, Brasil	
		Roma, Italia	
		Santiago de Cali, Colombia	
		Venecia, Italia	
		Sydney, Australia	
Destino cultural líder en el mundo	2018	Perú	Perú
	2019	Perú	
	2020	Rusia	
		Azerbaiyán	
		Porcelana	
		Cuba	
		Francia	
		India	
		Italia	
		México	
		Nueva Zelanda	
		Omán	
		Rusia	
		Tailandia	
		Vietnam	

Premio	Historial de Premios		Nominados 2021	Ganador 2021
Atracción turística cultural líder en el mundo	2018	n.r.	Museo Guggenheim	Sun World Fansipan
	2019	Sun World Fansipan Legend, Vietnam	Bilbao, España	Legend, Vietnam
	2020	Sun World Fansipan Legend, Vietnam	Murano, Burano y Torcello, Venecia, Ita. Qasr Al Watan, Emiratos Árabes Unidos Sagrada Familia, España Museos Vaticanos, Italia	
Destino de Ciudad Patrimonio de la Humanidad	2018	n.r.	Bangkok, Tailandia	Moscú, Rusia
	2019	n.r.	Barcelona, España	
	2020	n.r.	Beijing, China Edinburgh, Escocia Lima, Perú Lisboa, Portugal Londres, Inglaterra París, Francia Oporto, Portugal Praga, República Checa San Petersburgo, Rusia Viena, Austria	
Destino líder en patrimonio mundial	2018	n.r.	Brasil	Armenia
	2019	Vietnam	Egipto	
	2020	Vietnam	Grecia Japón San Petersburgo, Rusia Arabia Saudita Vietnam	
Hotel Patrimonio de la Humanidad	2018	Palacio Çiragan Kempinski Estambul, Turquía	Belmond Hotel Monasterio, Perú Hotel Charleston Santa Teresa, Colombia	Palacio Çiragan Kempinski Estambul, Turquía
	2019	Palacio Çiragan Kempinski Estambul, Turquía	JW Marriot El Convento Cuzco, Perú	
	2020	Palacio Çiragan Kempinski Estambul, Turquía	Rifas Singapur The Ritz Londres, Inglaterra	

*Nota.* Esta tabla indica para algunos datos n.r. (no registra). Elaboración propia. A partir de World Travel Awards (2022)

Se quiere lograr que Ecuador entre en esa lista privilegiada a partir del desarrollo del turismo Cultural Patrimonial y Arquitectónico, tomando como protagonistas a los lugares que han sido relegados en el país por no ser declarados patrimonio de la humanidad, donde la esencia del patrimonio no es reconocida ni valorada (Aguirre,

Aguirre Ullauri, & Contreras-Escandón, 2019), pero que contienen en sí las características culturales y arquitectónicas propias de un patrimonio. Quito, Cuenca y Galápagos, declaradas patrimonio cultural y natural por la Unesco, harían parte también de este plan estratégico, pues al ser de mayor reconocimiento en el mapa geográfico, son atractivos con más renombre que catapultarían la propuesta de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

### ***La Gerencia de Proyectos***

Para lograr el propósito previamente descrito, se toma como fundamento las herramientas de apoyo de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) en su sexta edición, la cual establece cuatro factores determinantes en el éxito de un proyecto (Project Management Institute, 2017): Satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados; Implementar o cambiar las estrategias de negocio o tecnológicas; Crear, mejorar o reparar productos, procesos o servicios; Cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales.

Para alcanzar dichos factores, “se deben aplicar e integrar adecuadamente los procesos de los proyectos y agruparlos lógicamente. Si bien existen diferentes formas de agrupar procesos, la Guía del PMBOK® agrupa los procesos en cinco categorías llamadas Grupos de Procesos” (Project Management Institute, 2017, p.22).

El término Grupo de Procesos, lo explica la Guía del PMBOK (2017) como el “agrupamiento lógico de procesos para alcanzar objetivos específicos del proyecto” (p.23).

Los procesos por su parte, se agrupan en cinco Grupos de Procesos, a saber:

*Grupo de Procesos de Inicio.* Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

*Grupo de Procesos de Planificación.* Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

*Grupo de Procesos de Ejecución.* Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

*Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.* Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

*Grupo de Procesos de Cierre.* Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato (p.23).

“Además de los Grupos de Procesos, los procesos también se categorizan por Áreas de Conocimiento” (Project Management Institute, 2017, p.23), las cuales son definidas por la Guía del PMBOK como “un área identificada y definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (Project Management Institute, 2017). De las diez Áreas de Conocimiento que actualmente existen, para el presente proyecto de investigación se aplicarán tres: gestión del alcance, gestión de los riesgos y gestión de los interesados del proyecto. Estas áreas de conocimiento

específicas, permitirán el direccionamiento y la determinación de la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

### ***Antecedentes de Gestión de Proyectos***

Con base en los datos consignados previamente, se presenta a continuación la siguiente investigación sobre antecedentes de gestión de proyectos aplicados, tanto en ámbitos turísticos, culturales y patrimoniales, como en otros segmentos de la economía.

Los resultados evidenciados, servirán como base teórica y práctica para determinar la viabilidad del presente proyecto de investigación.

### **Casos de Estudio en Gerencia de Proyectos.**

La historia ha demostrado que se requiere construir e implementar herramientas para alcanzar los objetivos más ambiciosos que al ser humano se le hayan ocurrido desarrollar y a los que hoy en día se le conocen como proyectos. Como lo expresa López (2019), en su tesis doctoral de Resultados exitosos en proyectos bajo lineamientos del Project Management Institute:

“Prueba de esto es el primer proyecto que se reconoce como tal, que los egiptólogos lo datan del 2550 a.C. y es la gran pirámide de Guiza; también está la gran muralla china la cual data de hace más de 2200 años, o Tehotihuacán” (p.3).

Como lo indica López (2019) “la gestión de proyectos no es una actividad reciente, pero se puede decir que empezó a tomar forma con la revolución industrial la cual tuvo su inicio en 1970” (p. 3). Según la fecha que indica esta autora, se registran una serie de cambios relevantes en la historia de las organizaciones, tales como la sistematización de la producción, la clasificación y reconocimiento de los recursos y ya

“en los años 80 se empiezan a adoptar metodologías a nivel organizacional” (López P., 2019, p.3).

***Nasa, EE.UU.***

López P. (2019), deja ver en su investigación de resultados exitosos en proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute, que después del desastre del Challenger en 1986, donde se desintegra completamente el transbordador solo unos segundos después de su lanzamiento y fallecen todos sus tripulantes, la NASA decide emprender un cambio radical en el manejo de sus proyectos. Define en primera instancia que cada misión debe convertirse en un proyecto; identifica que debe mejorar sus procesos y capacitar al personal en la excelencia en implementación de proyectos e inicia una búsqueda de apoyo de profesionales muy experimentados. Al iniciar la gestión en la gerencia de proyectos al interior de la agencia, mejora la planificación de sus operaciones, se revisa constantemente el manejo presupuestal y se capacita permanentemente al personal de apoyo de proyectos. Dichas acciones permitieron a lo largo del tiempo, que la NASA planificara adecuadamente sus proyectos, optimizó los recursos para los mismos, además de reducir el personal y el presupuesto sin afectar la operación. Hoy en día, la NASA se apoya en la comunidad PMI como fuente de información, formación y colaboración.

***Instituciones Educativas Privadas en San Pablo, Brasil.***

En la actualidad se desarrolla una gran variedad de proyectos donde se aplican las herramientas del PMBOK, dando como resultado el éxito de productos, procesos y/o servicios. “Un proyecto es exitoso si se cumple en el tiempo previsto y dentro de las

restricciones que plantea el PMI, a través de su guía PMBOK®” (López P., 2019). Tal es el caso de las Instituciones Educativas privadas en San Pablo, Brasil, donde “implementaron la gestión de proyectos con el propósito de conocer en qué estado se encuentran las prácticas de gestión de proyectos en instituciones educativas de la ciudad de San Pablo en Brasil” (López P., 2019). Este proyecto se llevó a cabo en el año 2012 y encontraron a través de una investigación, que ninguna de las instituciones encuestadas tenía Oficina de Proyectos (PMO), lo que demostró que sus procesos de manejo de proyectos no estaban estandarizados (López P., 2019).

Las encuestas se realizaron con base en 9 de las 10 áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK.

La investigación demuestra que todas las áreas del conocimiento tienen falencias, siendo las de mayor impacto las siguientes:

*Gestión de la Integración:* ausencia de procedimientos para definir la documentación en el proyecto.

*Gestión de la Calidad:* ausencia de indicadores de desempeño para monitorear la ejecución de los proyectos.

*Gestión de las Comunicaciones:* ausencia de plan de comunicaciones de proyectos.

Se procede entonces a desarrollar la gestión de proyectos de la siguiente manera: No implementar la gestión de proyectos en el modo “top-down” (de arriba hacia abajo), metodología impuesta por la alta dirección. Implementar la metodología PMI, la cual no es impuesta sino respetada por el equipo del proyecto, con estadísticas y características

propias de cada institución. Implementar trabajo en equipo para lograr los objetivos. Realización de un proyecto piloto a corto plazo, bajo la dirección de un equipo de profesionales entrenados en gestión de proyectos. Comprometer a la alta dirección. Capacitación de todo el personal involucrado. Implementación de oficina de proyectos PMO, incorporándola a la metodología de cada institución. Se actualizan normas, procesos y procedimientos. Creación de una estructura organizativa que brinde apoyo y capacitación en el uso de nuevas herramientas. El resultado obtenido es altamente positivo: Se crea una herramienta propia en cada institución con base a las mejores prácticas de la Guía del PMBOK. Se Fortalecen las áreas con falencias. Se pone en práctica la comunicación asertiva. Se crea mayor compromiso de todas las partes implicadas (López P., 2019).

### **Casos de Estudio en Gerencia de Proyectos: Gestión del Patrimonio Cultural.**

#### *Caso de Estudio 1*

#### **Figura 4**

##### *Rehabilitación de la Habana Vieja*

<b>La Habana Vieja, Cuba</b>	
<b>Año</b>	1984 en adelante
<b>¿Por qué se quiere implementar la Gestión de Proyectos?</b>	<p>Rehabilitación de la Habana Vieja .            UNESCO declaró 9 lugares emblemáticos de Cuba como Patrimonio Cultural de la Humanidad y entre ellos, se destaca el Centro Histórico y el Sistema de Fortificaciones Coloniales de la ciudad de La Habana, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1982 (UNESCO, s.f.).</p> <p>El Centro Histórico “fue declarado Zona Priorizada para la conservación mediante el decreto Ley 143 de octubre de 1993, y Zona de alta significación para el turismo por el Acuerdo 2951 del Consejo de Ministros, de noviembre de 1995” (Universidad de Cantabria, 2014, p.25).</p>

<b>Situación Actual (problemática)</b>
Requiere apoyo financiero bastante alto. Crisis económica en el país.
<b>Gestión del Proyecto</b>
<i>Trabajo multidisciplinar:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arquitecta Patricia Rodríguez Alomá, (36 años trabajando por la rehabilitación de la Habana Vieja (Universidad de Cantabria, 2014)</li> <li>2. Historiador de la Ciudad (responsable de la restauración de La Habana Vieja)</li> </ol>
<i>Gestión de los Costos:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se determina un esquema de “asignación financiera central”,</li> <li>2. Para luego establecer el “concepto de autofinanciamiento integral” (Universidad de Cantabria, 2014, p.25).</li> </ol>
Se implementa “un proceso económico autofinanciado que posibilita desarrollar por vía estatal, una economía local mediante la cual se invierte en el área urbana lo que ella misma genera” (Universidad de Cantabria, 2014, p.25).
<i>Gestión de los Interesados:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Oficina del Historiador de la Ciudad está subordinada al Consejo de Estado.</li> <li>2. El Consejo de Estado se considera “como representante del Estado en la Zona Priorizada para la Conservación” (Universidad de Cantabria, 2014, p.25).</li> </ol>
<b>Resultado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Se creó un sistema empresarial propio y con los ingresos provenientes de la explotación de los recursos turísticos, terciarios e inmobiliarios, del cobro de servicios culturales, y de los impuestos a empresas productivas enclavadas en el territorio y a trabajadores por cuenta propia, se han fomentado significativos niveles de inversión en el área, fundamentalmente en la recuperación del fondo de edificios de valor patrimonial destinados a las propias instalaciones turísticas, programas de viviendas y obras sociales” (Universidad de Cantabria, 2014, p.25).</li> <li>✓ Se introdujo un <i>nuevo modelo de gestión</i> del territorio por medio del cual el conjunto de bienes y servicios del Centro Histórico está en capacidad de producir entre 30 y 40 millones de dólares al año, que son reinvertidos para el desarrollo integral” (Universidad de Cantabria, 2014, p.26).</li> <li>✓ Los recursos producidos tienen su destino asegurado en la gestión de proyectos en las zonas intervenidas.</li> <li>✓ 43.4% de los ingresos fue destinado a proyectos productivos (Universidad de Cantabria, 2014, p.26)</li> <li>✓ 56.6% de los ingresos fue destinado a proyectos y programas sociales (Universidad de Cantabria, 2014, p.26)</li> <li>✓ Más de 13.000 trabajos directos creados</li> <li>✓ 2.000 trabajos indirectos creados</li> <li>✓ 50% de los puestos está ocupado por residentes locales o de municipios aledaños (Universidad de Cantabria, 2014, p.26)</li> </ul>

✓ Sectores beneficiados: construcción, turismo y cultura

Fuente. Elaboración propia. A partir de Universidad de Cantabria (2014)

### *Caso de Estudio 2*

#### **Figura 5**

##### *Conservación de la Cueva de Altamira*

<b>Cueva de Altamira, España</b>	
<b>Año</b>	1985 en adelante
<b>¿Por qué se quiere implementar la Gestión de Proyectos?</b>	Controlar el alto número de visitantes que ingresan diariamente. Reducir el impacto del lugar desde el punto de vista de la conservación. “Descubierta en 1879 y catalogada como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO desde 1985 (Universidad de Cantabria, 2014, p.43).
<b>Situación Actual (problemática)</b>	Impacto negativo para la conservación de la Cueva. Restricción de acceso a turistas. Reducción de ingresos. Malestar social por restricciones.
<b>Gestión del Proyecto</b>	“Se adopta un estricto programa de conservación de la cueva, su arte y su entorno” (Universidad de Cantabria, 2014, p.43).  Desde la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - PMBOK (p.4), el proyecto produce los siguientes entregables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Un producto único</i>, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora o corrección de un elemento o un nuevo elemento final en sí mismo.</li> <li>• <i>Un servicio único</i> o la capacidad de realizar un servicio.</li> <li>• <i>Un resultado único</i>.</li> <li>• <i>Una combinación única de uno o más productos</i>, servicios o resultados</li> </ul>
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El gobierno local crea “el Museo de Altamira, haciendo una reproducción tridimensional, rigurosa y exacta de la cueva, llamada la Neocueva” (Universidad de Cantabria, 2014, p.43).</li> <li>✓ Se perciben mayores ingresos en doble vía: la Cueva y el Museo.</li> <li>✓ Se incentiva el interés en los visitantes por conocer novedades de impacto tecnológico Vs. lo ancestral.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia. A partir de Universidad de Cantabria (2014)

### Caso de Estudio 3

**Figura 6**

*Proyecto de investigación: turismo sustentable*

<b>Gestión de Proyectos Ecoturísticos Orientados al Mercado Internacional con Impacto en el Desarrollo Local Mediante Aplicación del Estándar Pmbok, Colombia</b>	
AÑO	
2013	
¿Por qué se quiere implementar la Gestión de Proyectos?	<p>Investigación de Infante &amp; Diez-Silva: Proponer un proyecto innovador en ecoturismo basado en la Guía de PMBOK. Sustentado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 300 de 1996 de Colombia: ecoturismo “una forma de turismo especializado” Infante &amp; Diez-Silva (2013)</li> <li>• “La estrategia mundial de turismo sustentable promovida por Naciones Unidas” Infante &amp; Diez-Silva (2013)</li> </ul>
Situación Actual (problemática)	<p>Impedimentos para ofrecer un servicio ecoturístico, en áreas protegidas, de clase mundial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de ecoturismo</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Infraestructura deficiente</li> <li>• Falta de cultura turística</li> <li>• Inexistencia de una técnica para el diseño del producto que integre la información, la gestión, la promoción y la comercialización (especialmente para mercados internacionales) (Infante y Diez-Silva, 2013, p.156).</li> </ul>
Gestión del Proyecto	<p>Metodología y propuesta de trabajo: <i>Objetivo:</i> identificar y validar métodos sustentables de comercialización del servicio ecoturístico en áreas protegidos de alto valor ecológico y cultural. <i>Interesados:</i> Universidad El Bosque, Aviatur, Norwich University y agentes intervinientes principales en el proyecto. <i>Acciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de planes de gestión del alcance (requisitos, objetivos, EDT y resultados)</li> <li>• Dirección del proyecto (acta de inicio de trabajo, acta declaración del trabajo mínimo, matriz de rastreabilidad de requisitos).</li> <li>• Gestión del tiempo: se crea cronograma.</li> <li>• Gestión de costos: se estiman costos, presupuesto, flujo de caja, valor ganado.</li> <li>• Aseguramiento de la calidad.</li> </ul>

- Gestión de recurso humano.
- Gestión de riesgos
- Gestión de adquisiciones.
- Gestión de las comunicaciones (Infante y Diez-Silva, 2013, p.158).

### Resultado

- ✓ Se logró mejorar la organización de actividades del proyecto y conseguir su objetivo dentro de mejores parámetros de gestión.
- ✓ Fases de desarrollo del proyecto:



*Nota:* Recuperado de *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Copyright 2013 por Universidad EAN Colombia. Reprinted with permission.

*Fuente.* Elaboración propia. A partir de Universidad de Infante y Diez-Silva (2013)

## Casos de Estudio en Gerencia de Proyectos: Estudios de Prefactibilidad.

### Caso de Estudio 1

#### Figura 7

*Proyecto de investigación: rutas de turismo gastronómico*

Creación de una Empresa Para La Prestación del Servicio de Rutas Gastronómicas en la Ciudad de Cartagena D.T. Y C. - Estudio de Prefactibilidad, Colombia	
<b>Año</b>	2009
<b>¿Por qué se quiere implementar la Gestión de Proyectos?</b>	Investigación de Peñaranda, Porto y Escaño: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear un estudio de prefactibilidad para crear una empresa que preste el servicio de “rutas gastronómicas en la ciudad de Cartagena D.T y C.” (Peñaranda et al., 2009, p. X)</li> <li>• Desarrollar un plan de gestión donde se apliquen los lineamientos del PMBOK</li> </ul>
<b>Situación Actual (problemática)</b>	

El turismo gastronómico es un “recurso natural intangible” (Peñaranda et al., 2009, p.X)  
 Tiene la finalidad de “preservar la cultura y la biodiversidad” (Peñaranda et al., p. X).  
 Cartagena brinda oportunidades de negocio potenciales en el ámbito gastronómico

### Gestión del Proyecto

Metodología:

1. Desarrollar el estudio de prefactibilidad haciendo énfasis en:
  - *Estudio del Entorno*: sector terciario y económico, políticas gubernamentales que puedan afectar el proyecto, sector turístico.
  - *Estudio de Mercado turístico*: segmentación de mercado, definición y diseño de rutas gastronómicas, servicios complementarios, análisis de demanda y oferta, estrategias de evaluación interna y externa.
  - *Estudio Técnico*: descripción del servicio turístico de rutas gastronómicas, recurso humano y técnico, tamaño de instalaciones, localización, aspectos organizacionales, organigrama empresa, descripción de cargos, valor empresarial y tecnología.
  - *Aspectos Legales*.
  - *Estudio de Impacto Ambiental - EIA*
  - *Estudio Financiero*: flujo de caja, fuentes de financiamiento, indicadores de evaluación (VPN, TIR)
  - *Análisis de Riesgos*: DOFA, análisis de riesgos con herramienta RISK
  - Creación del *Plan de Gestión del Proyecto*:
    - Plan de Gestión de la Integración
    - Plan de Gestión del Alcance
    - Plan de Gestión del Recurso Humano
    - Plan de Gestión de las Comunicaciones
    - Plan de Gestión del Tiempo
    - Plan de Gestión de los Costos
    - Plan de Gestión de la Calidad
    - Plan de Gestión de los Riesgos
    - Plan de Gestión de las Adquisiciones

### Resultado

- ✓ El estudio de prefactibilidad ayudó a los autores a definir la viabilidad de la creación de una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas en la ciudad de Cartagena, pues según los *Estudios del Entorno y de Mercado* “la ciudad de Cartagena genera grandes oportunidades de negocio, para empresas prestadoras del servicio de Rutas Gastronómicas” (Peñaranda, Porto, y Escaño, 2009, p. 145).
- ✓ “El proyecto empresarial es viable desde el punto de vista jurídico, ambiental, técnico y financiero, y de acuerdo a la estructura física, organizacional y financiera esta propuesta empresarial es rentable” (Peñaranda, Porto, y Escaño, 2009, p. 145).

Fuente. Elaboración propia. A partir de Peñaranda, Porto, y Escaño (2009)

### *Caso de Estudio 2*

#### **Figura 8**

*Proyecto de investigación: turismo rural*

<b>Estudio de Prefactibilidad para Ee Montaje de un Portal Web Especializado de Turismo, Colombia</b>	
<b>Año</b>	
	2011
<b>¿Por qué se quiere implementar la Gestión de Proyectos?</b>	
	Investigación de Cabrales y Vergara: Explorar un nuevo nivho de mercado: turismo rural en Antioquia
<b>Situación Actual (problemática)</b>	
	No existen portales web lo suficientemente confiables y/o de calidad para ofertar este tipo de turismo dejando un “vacío de información y asesoría que se subsana acudiendo finalmente a los destinos tradicionales” (Cabrales y Vergara, 2011, p.11).
<b>Gestión del Proyecto</b>	
	<p>Metodología:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Exponer el contexto y la caracterización del problema.</li> <li>3. Revisar los antecedentes del turismo rural ofertado a través de portales web, tanto nacionales, como internacionales.</li> <li>4. Explicar la justificación del proyecto.</li> <li>5. Plantear los objetivos del proyecto.</li> <li>6. Desarrollar el estudio de prefactibilidad haciendo énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estudio del Entorno y del Sector</i>: dimensión política, legal, económica, tecnológica, social, demográfica y cultural. Sector turismo, informática y publicidad.</li> <li>• <i>Estudio de Mercado</i>: matriz DOFA, estrategias de producto, precio, plaza y promoción.</li> <li>• <i>Estudio Técnico</i>: identifica variables y cuantifica el impacto económico en inversiones, costos y gastos.</li> <li>• <i>Estudio Legal y Ambiental</i></li> <li>• <i>Evaluación Financiera</i> para implementar el portal web: flujo de caja del proyecto y del inversionista, VPN y análisis de sensibilidad</li> </ul> </li> <li>7. Desarrollar la Gerencia del Proyecto con base en los principios y buenas prácticas del PMI, donde exponen la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de inicio</li> <li>• EDT</li> <li>• Cronograma</li> <li>• Presupuesto</li> </ul> </li> </ol>

- Matriz de riesgos
- Informe de seguimiento al proyecto
- Matriz de control de cambios
- Acta de aceptación
- Actas de seguimiento. (Cabrales y Vergara, 2011, pp. 19-20)

### **Resultado**

- ✓ *Análisis Financiero:*
  - ✓  $VPN = > 0$  “el esfuerzo económico y operativo no son excesivos; se puede utilizar la deuda como un apalancamiento para reducir el costo de capital y por ende aumentar el VPN” (Cabrales y Vergara, 2011, p.118).
  - ✓ EBITDA “positivo en todos los períodos de evaluación” (Cabrales y Vergara, 2011, p.118)
- ✓ *Estudio de Mercado:*
  - ✓ Existe gran variedad de empresas con una oferta de servicio tecnológica muy similar al proyecto.
  - ✓ Es posible generar diferenciación en el mercado a partir del manejo de “estándares de calidad exigidos a los clientes empresariales” (Cabrales y Vergara, 2011, p.118).
- ✓ Los autores concluyen que el proyecto es viable y por lo tanto dan inicio a la aplicación de los fundamentos del PMI en el proyecto de investigación.

*Fuente.* Elaboración propia. A partir de Cabrales y Vergara (2011)

### ***Estudio de Prefactibilidad***

El estudio de prefactibilidad, es la primera de las etapas por las que debe atravesar un proyecto. Es una etapa en la que se realizan una serie de estudios, de manera sistemática, bajo un cierto grado de profundidad con el objetivo de identificar si un proyecto es o no viable, además ayuda a los gerentes y a los inversionistas a tomar la decisión más acertada para emprender un nuevo reto. En el caso en que el resultado del estudio de prefactibilidad sea positivo, se avanza hacia la siguiente fase que sería un estudio de factibilidad, el cual tiene mayor grado de profundidad en sus procesos de análisis. En el caso en que el estudio de prefactibilidad sea negativo, se debe contemplar la idea de replantear el proyecto y generar modificaciones según los resultados obtenidos

en el estudio, o por el contrario se puede tomar la decisión de abandonar el proyecto y avanzar con uno nuevo.

Un estudio de prefactibilidad elimina cualquier tipo de incertidumbre, ya sea de mercado, económica, técnica, política, social, financiera, ambiental, administrativa o legal, en un proyecto; lo anterior, se da gracias a que durante el estudio de prefactibilidad se pueden obtener diversas opciones para desarrollar un proyecto y en su fase final se descartan las ideas que no son factibles. Por lo tanto y en concordancia con Solarte (2001), el estudio de prefactibilidad es una fase de identificación donde:

“Nos interesa hacer una primera aproximación exploratoria sobre aquellos aspectos generales que afectan al proyecto y que nos pueden hacer desistir de continuar con él, por razones evidentes y justificables, sin necesidad de gastar recursos adicionales en estudios más complejos”. (p. 3)

Para llevar a cabo un estudio de prefactibilidad se deben realizar los siguientes análisis:

- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Ambiental
- Estudio Financiero
- Estudio Legal
- Estudio Político
- Estudio Social
- Estudio Organizacional

La siguiente figura permite identificar de forma más dinámica los estudios mencionados previamente.

### Figura 9

#### *Estudio de prefactibilidad*



*Nota.* Adaptado de *Análisis de prefactibilidad* (p. 3), de L. Solarte, 2001, Universidad del Valle.

#### **Estudio de Mercado.**

Uno de los componentes del estudio de prefactibilidad es el Estudio de Mercado o Investigación de Mercados, el cual según Prieto (2009) “es la mejor manera de poder conocer a los consumidores y clientes para mejorar la participación y el posicionamiento en el mercado” (p.6).

La investigación de mercados no existía hasta el siglo XIX; tuvo su origen en 1911 con el nombramiento del primer “Gerente de Investigación Comercial para el Departamento de Publicidad de la compañía Curtis Publishing Company” (Prieto, 2009, p.3); de igual manera, surgieron una serie de eventos por esa misma época que empezaron a dar forma a la investigación de mercados, como fue la “publicación de un

sondeo de opinión sobre el proceso electoral de Estados Unidos en 1924” (Prieto, 2009, p.3). Y no puede quedar en el olvido el cambio generado a partir de la Segunda Guerra Mundial, donde después de ésta, nacieron un gran número de empresas interesadas en conocer e investigar los mercados. En otras palabras, se puede constatar que ha sido necesario mantener siempre la relación entre los consumidores y las empresas con el fin de obtener mayores ventas y, por ende, mantener e incrementar la rentabilidad al interior de las empresas.

La investigación de mercados ha sostenido un mecanismo de comunicación entre los consumidores y las empresas a través de “la observación natural, las encuestas, censos, cuestionarios, muestreo, experimentos, auditorías de tiendas, computador, averiguación del servicio hasta llegar al uso de la electrónica como instrumento valioso para la recopilación, análisis, interpretación de datos, hechos y fenómenos de los consumidores” (Prieto Herrera, 2009, p. 3)

Con la investigación de mercados las empresas pueden proyectar con mayor claridad y objetividad el alcance de los productos o servicios que pretenden sacar al mercado, permitiéndoles a su vez, obtener resultados económicos y financieros altamente eficientes y positivos; por lo que, se hace necesario conocer lo que los consumidores piensan, hacen, dicen, sienten y esperan de un producto o servicio para satisfacer sus necesidades; de igual manera, le permitirá al gerente de proyectos tomar decisiones con mayor grado de asertividad y con un claro enfoque en la rentabilidad de la empresa.

Algunos elementos valiosos que soportan las decisiones gerenciales a partir de la investigación de mercados según Prieto (2009) son:

- Apoya la creación de estrategias eficaces
- Colabora en la selección de alternativas de mercado
- Permite conocer al consumidor
- Disminuye los riesgos de inversión
- Visualiza la introducción a un nuevo mercado (p. 7).

Para finalizar, el siguiente esquema define claramente los pasos a seguir para realizar una investigación de mercados de forma correcta, con el fin de obtener los resultados esperados del mercado, producto o servicio a ofrecer a los clientes o consumidores:

**Figura 10**

*Ciclo de investigación de mercados*



*Nota.* Adaptado de *Ciclo de la investigación de mercados* (p. 9), por J. E. Prieto, 2009,

Ecoe ediciones

### **Estudio Técnico.**

Un segundo componente del estudio de prefactibilidad es el Estudio Técnico, con éste se busca constatar la viabilidad técnica del producto o servicio a ofrecer, así como también “analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción” (Baca, 2016, p. 74). A partir del estudio técnico es posible conocer la forma en que funcionará el proyecto y su operatividad.

Diferentes autores coinciden en que un estudio técnico debe responder a las siguientes preguntas: ¿cuánto, dónde, cómo y con qué producirá mi empresa? (Córdoba, 2011, p. 106), las respuestas a estas preguntas permitirán el planteamiento y diseño óptimo del producto o servicio a desarrollar en un proyecto, así como también permitirá identificar los recursos necesarios requeridos y su costo inicial para poner en marcha el proyecto planteado.

El estudio técnico depende en cierta medida del estudio de mercado, puesto que a partir de la investigación de mercados se identifica la demanda que puede tener el producto o servicio, y si ésta es considerable e indica que es posible para llevar a cabo el proyecto, se hace necesario entrar en detalle y definir el producto o servicio; se requiere precisar técnica y físicamente el producto o servicio para poder así definir la inversión inicial necesaria.

Por lo anterior, Córdoba (2011) afirma que “el estudio técnico comprende”:

- Tamaño del proyecto
- Localización del proyecto

- Ingeniería del proyecto. (p. 107)

El siguiente esquema, desarrollado por Baca (2010), detalla los pasos a seguir para realizar un estudio técnico de forma correcta, con el fin de identificar los componentes técnicos y operativos del producto o servicio a ofrecer a los clientes o consumidores y, por lo tanto, identificar la inversión económica inicial que requiere el proyecto para dar inicio.

### Figura 11

*Partes que conforman un estudio técnico*



*Nota.* Adaptado de *Partes que conforman un estudio técnico* (p. 75), por G. Baca, 2010,

McGraw-Hill / Interamericana Editores s.a.

### **Estudio Financiero.**

Después de identificar la demanda del producto o servicio objeto del proyecto propuesto y de verificar la viabilidad técnica del mismo, se procede a realizar el estudio financiero, el cual “pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto” (Baca, 2016, p. 139).

El estudio financiero es necesario en un estudio de prefactibilidad, ya que después de realizar el estudio técnico es necesario “establecer los recursos que demanda el proyecto, los ingresos y egresos que generará y la manera como se financiará” (Córdoba 2011, p. 222), es ésta la base para justificar financieramente el proyecto.

Existen cuatro elementos que son la base del estudio financiero, según indica Córdoba (2011), a saber:

- Flujo de beneficios netos del proyecto
- Inversiones del proyecto
- Presupuesto de ingresos y egresos
- Financiamiento (pp. 186-216)

El siguiente esquema, describe los componentes que integran los cuatro elementos mencionados anteriormente y que soportan la decisión del gerente de proyectos, de llevar a cabo o no el proyecto, sus posibles fuentes de financiación (de ser necesario durante la etapa inicial del proyecto) y la persona o entidad que cubrirá los costos del proyecto y recepción de sus beneficios.

**Figura 12***Componentes del estudio financiero*

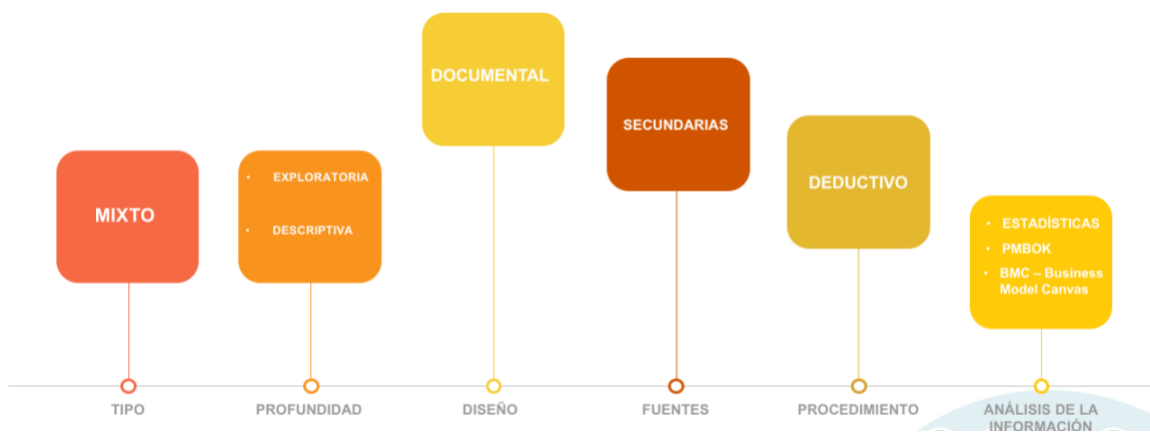
*Fuente.* Elaboración propia, 2021. A partir de Córdoba (2011)

## Diseño Metodológico

Para iniciar, se muestra en la figura 13 la descripción de los detalles generales que determinarán el diseño metodológico del presente proyecto de investigación.

**Figura 13**

*Diseño metodológico del proyecto de investigación*



*Fuente.* Elaboración propia, 2021.

El presente proyecto de investigación será mixto. El *nivel* o profundidad de la investigación será, por una parte, *exploratoria*, lo que permitirá “precisar el planteamiento del problema” (Fidias A., 2012, p. 24) y, por otra parte, será *descriptiva*, con lo que se logrará “especificar las propiedades, características y rasgos importantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2008, p. 6) del fenómeno turístico patrimonial, cultural y arquitectónico en Ecuador y su población.

El *diseño* de la investigación será *documental* y los datos se obtendrán de fuentes secundarias. Por otra parte, el *procedimiento* de la investigación será *deductivo*, puesto que “se parte de una premisa general considerada como verdadera, de la cual se deducirán consecuencias observacionales” (Páez, Pastor Román, & Torres Hernández, 2013). Lo

anterior permite concluir que la *finalidad* de la investigación llevará a que sea *aplicada*, puesto que se está en la “búsqueda constante de conocimientos específicos y de resoluciones a problemas prácticos” (Páez et al., 2013, p.6) para poder ofrecer un servicio turístico a partir del Patrimonio Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

Para el análisis de la información y la verificación de la viabilidad y/o factibilidad del proyecto de investigación, se presentarán proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden fácilmente ser convertidas en fórmulas matemáticas que expresan relaciones funcionales entre variables; se utilizarán técnicas estadísticas para dicho análisis (H.D., 2009), además de utilizar la guía para la gestión de proyectos del PMBOK, lo que permitirá la identificación de los estudios de prefactibilidad para la prestación del servicio turístico a partir del Patrimonio Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

El diagrama que se muestra en la figura 14, resume la forma en como se desarrollará el proceso de análisis e investigación que se explica a continuación:

### Figura 14

#### *Ciclo del proyecto de investigación*



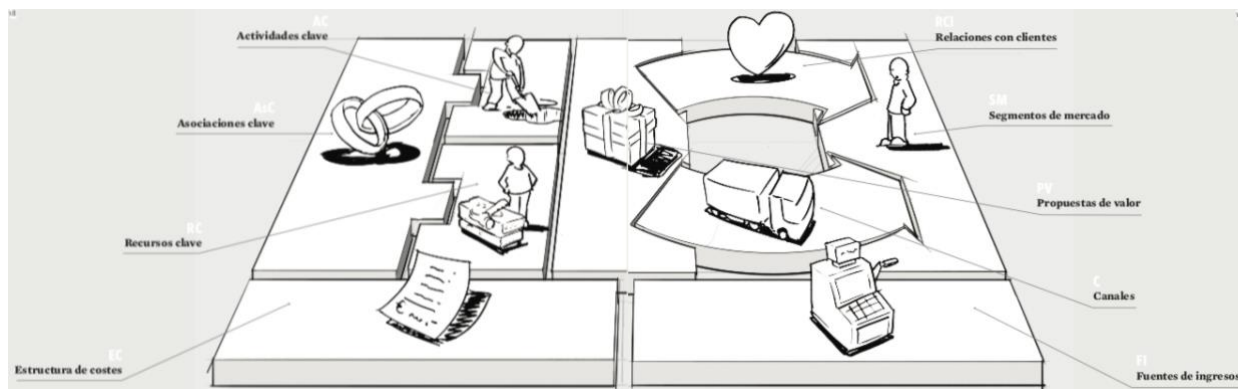
Fuente. Elaboración propia, 2021.

## Fase 1

Se aplicará el BMC - Business Model Canvas como herramienta para asegurar y confirmar la viabilidad del servicio turístico Cultural Patrimonial Arquitectónico en Ecuador. Este modelo, según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) en su libro *Business Model Generation*, es “un concepto que podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.15). El esquema y/o “lienzo” que será utilizado para describir los resultados encontrados será el siguiente:

### Figura 15

*Lienzo del modelo de negocio (Business Model Canvas)*



*Nota.* Adaptado de *Business Model Generation* (p.42), por A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010, Jhon Wiley & Sons.

Los nueve módulos que mencionan y desarrollan Osterwalder & Pigneur (2010) en el *lienzo del modelo* serán los mismos que se aplicarán al presente proyecto de investigación; “estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio:

clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.15). Se muestran en la siguiente gráfica para mayor comprensión y descripción del desarrollo de la Fase 1.

**Figura 16**

*Los nueve modelos*

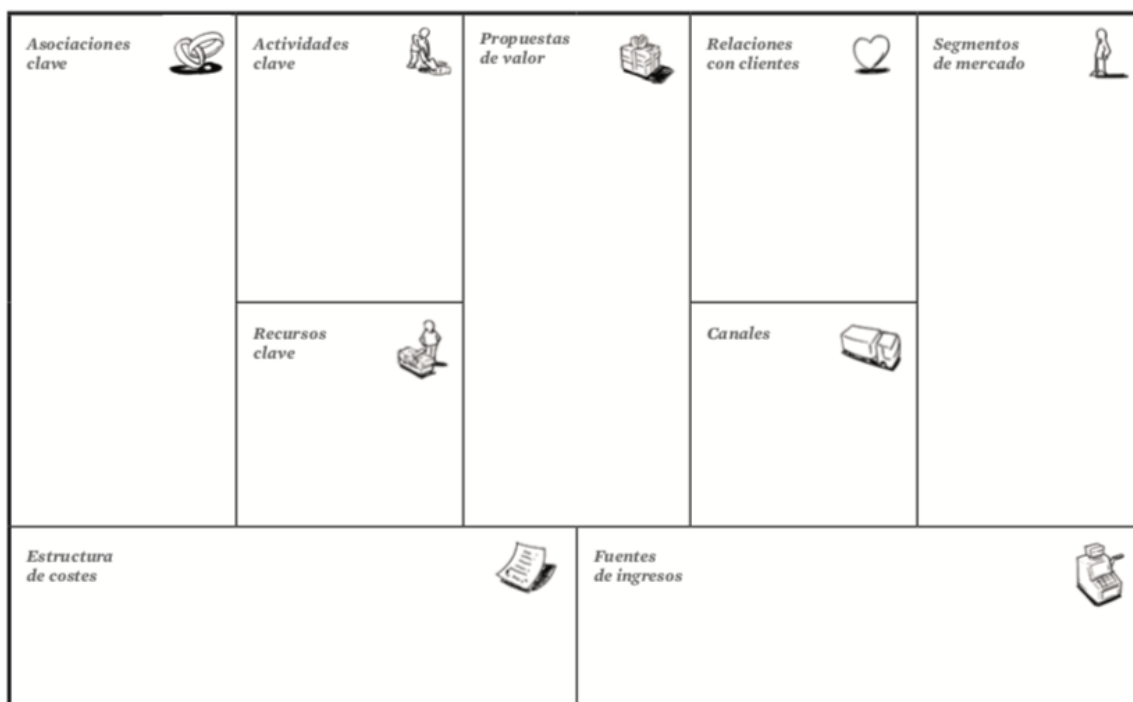


*Nota.* Adaptado de *Business Model Generation* (p.16 y 17), por A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010, Jhon Wiley & Sons.

A su vez, “El BMC se desarrolla sobre una plantilla, donde se plasma el modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010), la cual será aplicada conforme a la siguiente gráfica:

**Figura 17**

*Plantilla para el lienzo del modelo de negocio*



*Nota.* Adaptado de *Business Model Generation* (p.44), por A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010, Jhon Wiley & Sons.

## Fase 2

El desarrollo del proceso de análisis e investigación iniciará con el diagnóstico del sector turístico patrimonial cultural y arquitectónico de Ecuador, el cual se fundamentará en estudios técnicos, financieros y de mercado. Para los estudios financieros se proyectarán los costos y los beneficios en el tiempo para expresarlos mediante el flujo de caja (Córdoba Padilla, 2011).

Dado que el proyecto se estructura a través de investigaciones, estudios y supuestos, “tiende, como cualquier proyecto, a tener un grado de incertidumbre en sus resultados, los cuales se deben analizar bajo métodos reconocidos para evaluar proyectos de inversión” (Meza, 2013); los métodos serán el VPN y la TIR, y se aplicarán en el proyecto de investigación.

Por otra parte, para los estudios de mercado se realizará una *investigación de mercado*, a partir de la cual se recopilarán datos y se identificarán los competidores, las falencias y los aciertos de éstos, así como la cobertura que tienen actualmente y poder así proyectar el alcance del proyecto de investigación. Anato (2006) afirma en uno de sus artículos publicados en la revista Estudios y Perspectivas en Turismo que “en este nuevo siglo las organizaciones líderes serán aquellas que, además de satisfacer las necesidades del cliente, consideren el entorno como parte integrante del proceso de comercialización” (p.22).

Así las cosas, se organizará en dos etapas tal como lo explican De La Cruz, Melena, Garnica, Morales y Hernández (2019):

“*La primera es la planeación* donde se formula el problema, el marco teórico, diseño del estudio y programación de actividades. *La segunda* está enfocada a la *preparación de la muestra*, recolección de datos y su procesamiento, análisis de resultados y la elaboración y presentación del informe” (p.44).

Se tendrán como guía ocho de los diez pasos que precisa Prieto (2009) para realizar una rigurosa investigación de mercados:

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual

2. Diseñar la Investigación de mercados
3. Recopilar datos
4. Elaborar instrumentos de recolección de datos
5. Estadística y muestreo básicos
6. Trabajo de campo
3. Análisis e interpretación de datos
4. Realizar informe de la investigación de mercados (pp. 61-112)

Para un desarrollo y aplicación eficaz de las encuestas, se determina que serán personales y por correo.

### **Fase 3**

Para finalizar, se desarrollará el documento de avance del proyecto, en el cual se incluirá el análisis de la viabilidad, alcances y limitaciones del mismo, basado en los fundamentos de la Gerencia de Proyectos; es decir, las herramientas y Guía del PMBOK determinarán la ruta para implementar las estrategias que ayudarán a definir la viabilidad del proyecto de investigación.

Se definirá el ciclo de vida del proyecto a partir de los cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos de la Guía del PMBOK (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre), y de tres de sus Áreas de Conocimiento (la Gestión del Alcance, Gestión de los Riesgos y Gestión de los Interesados), lo que conducirá a la identificación de estrategias de gerencia de proyectos que pueden ser aplicadas al sector turístico patrimonial, cultural y arquitectónico de Ecuador. De esta manera es posible

identificar “las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en cuanto al mercado, demanda, consumidores y estrategias” Prieto (2009)

### **Análisis De Los Resultados**

Con base en el diseño metodológico propuesto, se procede al desarrollo de cada una de las fases que lo componen, aplicando herramientas de gestión de proyectos con el fin de determinar la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador.

#### **Fase 1**

##### ***Identificación del Modelo de Negocio***

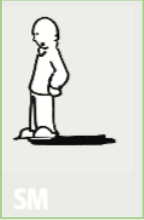
A continuación, se presenta el análisis del modelo de negocio del sector turístico que actualmente se desarrolla en Ecuador a través de la herramienta BMC - Business Model Canvas.


En la Figura 18, se describen las principales áreas del sector turístico en Ecuador a partir de los 9 módulos que componen la metodología Canvas. En el módulo SM - Segmentación de Mercado, se identifican las formas de turismo y los tipos de producto turístico que avala el Ministerio de Turismo de Ecuador. Dentro del módulo PV - Propuesta de Valor, es notoria la intervención de MINTUR al desarrollar planes de promoción turística con base en el calendario de festividades del país y promoverlo tanto al interior como al exterior del país. Seguido de éste, se encuentra el módulo C - Canales, donde se identifican los principales canales de comunicación, distribución y venta de planes turísticos a nivel nacional e internacional. Luego, se desarrolla el módulo RCI - Relaciones con Clientes, en el que se logra identificar dos canales de comunicación:


virtual y presencial, siendo el virtual el que mayor desarrollo ha obtenido en los últimos meses debido a la pandemia por Covid 19; así mismo, permite un desarrollo muy amplio de redes sociales con el apoyo de MINTUR, sin embargo, las agencias de viaje siguen haciendo presencia constante en todo el país como parte fundamental de las relaciones con los clientes. Luego se desarrolla el módulo FI - Fuentes de Ingresos, aquí se evidencia que las agencias de viaje siguen captando una considerable suma de dinero a partir de su operación, sin embargo, a causa de la crisis por pandemia o por motivos particulares del desarrollo de cada negocio, se hace necesario el apoyo financiero. Luego se encuentra el módulo RC - Recursos Clave, en el cual se detallan los recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos necesarios para el desarrollo del sector turístico en Ecuador. Luego, se encuentra el módulo AC - Actividades Clave, en donde es evidente el esfuerzo en la promoción turística de Ecuador a partir de su pluriculturalidad y su riqueza en el ámbito natural. Después se desarrolla el módulo AsC - Asociaciones Clave, aspecto que muestra los tipos de aliados estratégicos que deben hacer parte de una oferta turística exitosa. Para finalizar, se desarrolla el módulo EC - Estructura de Costes, módulo que permite visualizar los costos fijos y variables, como requisito fundamental para poder crear una agencia de viajes en Ecuador.

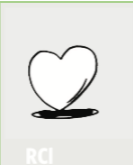


Figura 18


BMC del modelo de negocio actual

Módulo	
<p data-bbox="279 423 573 488"><b>Segmentos de Mercado - SM</b></p> 	<p data-bbox="598 423 1747 488">Desde lo general, el turismo en Ecuador se agrupa en dos mercados según la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2017):</p> <ol data-bbox="646 493 1656 591" style="list-style-type: none"> <li>1. “Venta de paquetes turísticos”</li> <li>2. “Intermediación de servicios de las distintas actividades turísticas que ofrecen los establecimientos” p.11</li> </ol> <p data-bbox="598 626 1738 659">Se destacan “dos formas de turismo” (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2017):</p> <ol data-bbox="646 664 1583 729" style="list-style-type: none"> <li>1. “Turismo interior: turismo que se desarrolla únicamente al interior del país”</li> <li>2. “Turismo emisor: turismo que implica viajes a otros países” p.12</li> </ol> <p data-bbox="598 764 1373 797">Dos tipos de producto son definidos por el Ministerio de Turismo:</p> <ol data-bbox="646 802 1755 997" style="list-style-type: none"> <li>1. Productos turísticos de cultura: “atractivos de carácter histórico, cultural, antropológico; permiten conocer al turista la historia, el patrimonio y las identidades propias de los sitios” (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p.142)</li> <li>2. “Productos turísticos de naturaleza: actividades en espacios naturales, interrelación entre lo biótico y lo abiótico, protección y uso racional de recursos naturales y deporte extremo” (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p.142)</li> </ol> <p data-bbox="598 1032 1108 1065">Desde lo específico, se ha identificado que:</p> <ol data-bbox="646 1070 1747 1331" style="list-style-type: none"> <li>1. El patrimonio cultural de Ecuador se ha incluido como oferta del servicio turístico en el país, el cual se ha definido como <i>turismo cultural</i> (tangible e intangible) el cual, a su vez, se enfoca fuertemente en el <i>turismo comunitario</i>, “definido como toda actividad turística solidaria que permite la participación activa de la comunidad desde una perspectiva intercultural y el manejo adecuado del patrimonio cultural, basado en un principio de equidad en la distribución de los beneficios locales” (Hormaza y Torres, 2020, p. 390)</li> <li>2. El turismo patrimonial se gestiona con base en 4 factores: “a) la historia y la cultura b) las facilidades y los servicios en estas áreas c) la interpretación del patrimonio d) atracciones</li> </ol>

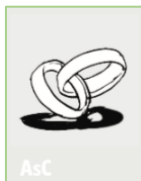
Módulo	
	<p>brindadas a los turistas” (Pérez-Gálvez, Torres-León, Muñoz-Fernández y López-Guzmán, 2018, p.4)</p> <p>3. Según investigación realizada por Pérez-Gálvez et. al (2018) ciertos rasgos sociodemográficos caracterizan al turista que visita una ciudad designada como Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO:</p> <p>3.1. “La mayoría son menores de 50 años” (p.7)</p> <p>3.2. “La mayoría tienen una formación académica alta” (p.7)</p> <p>3.3. “Un 70% aproximadamente son turistas extranjeros, el 30% restante son ecuatorianos” (p.8)</p> <p>3.4. “Los extranjeros con mayor presencia provienen de Estados Unidos, Colombia y Canadá” (p.8)</p> <p>3.5. “El nivel mensual de renta familiar es media-alta” (p.8)</p> <p>3.6. “Sus motivaciones para visitar un destino patrimonial son: cultural, circunstancial y de conveniencia” (p.10)</p> <p>3.7. “Cómo se enteran de un destino turístico patrimonial: a) recomendación de amigos y familiares b) experiencia propia de una visita previa c) información encontrada en internet” (p. 9)</p> <p>3.8. “La segmentación de los turistas se resume en 3 tipos: a) turista cultural de conveniencia b) turista cultural c) turista cultural de conveniencia y circunstancial” (p. 11)</p>
<p><b>Propuestas de Valor - PV</b></p> 	<p>En concordancia con el enfoque del proyecto de investigación se identifican propuestas de valor en el turismo interno, planteadas por el Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p. 20), estructuradas a partir del calendario de días festivos nacionales; dichas propuestas de valor son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “All you need is Ecuador”</li> <li>2. Promoción de los 4 mundos del país: Costa del Pacífico, Andes, Amazonía y Galápagos</li> <li>3. “Viaja Primero Ecuador”, que impulsa a explorar en profundidad la propia cultura ecuatoriana, incluyendo el consumo del producto nacional como prioridad.</li> <li>4. “Ecuador destino seguro”, campaña preventiva para brindar seguridad a los turistas extranjeros.</li> </ol>

Módulo	
	<p>Desde el enfoque de pandemia por Covid 19, el Ministerio de Turismo crea la campaña “Descubre Ecuador” que consta de 5 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quédate en casa</li> <li>2. Descubre Ecuador</li> <li>3. Te extraño</li> <li>4. Te prometo</li> <li>5. Me quedo en Ecuador</li> </ol> <p>El 19 de Agosto de 2020 Ecuador recibe el “Sello Safe Travels” por la WTTC, World Travel Tourism Council.</p>
<p><b>Canales - C</b></p> 	<p>El primer canal de comunicación, distribución y venta son las diversas páginas de internet que se encuentran en la web y pertenecen a empresas privadas.</p> <p>Por otra parte, se encuentran las redes sociales que maneja el Ministerio del Turismo de Ecuador, MINTUR destacando entre ellas la de Facebook, Twitter, Instagram y YouTube (Ministerio de Turismo, 2020, p.63).</p> <p>Para incentivar el turismo por efectos de la pandemia el MINTUR actualiza dos páginas que promueven el turismo en Ecuador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.ecuador.travel">www.ecuador.travel</a></li> <li>▪ <a href="https://www.viajaecuador.com.ec/">https://www.viajaecuador.com.ec/</a></li> </ul> <p>De igual manera existen las agencias de viaje que se encuentran en “los 4 mundos” y prestan un servicio personalizado. “Hasta octubre de 2019 se registraban 24.500 establecimientos turísticos en el Ministerio de Turismo de Ecuador” (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p. 126)</p>
<p><b>Relaciones con Clientes - RCI</b></p>	<p>Cuando el canal de comunicación es virtual, la relación con el cliente es del tipo “servicio automático” que según Osterwalder y Pigneur (2011) es una relación en la que las empresas “no mantienen una relación directa con los clientes y le proporciona únicamente los medios necesarios para que ellos mismos se sirvan” (p. 29)</p>

Módulo	
	<p>Quando acuden a agencias de viaje, la relación con el cliente es del tipo “asistencia personal” que según Osterwalder y Pigneur (2011) “es una relación basada en la interacción humana”, que, para el caso del presente proyecto, existirá personal en un punto de atención donde le brindarán al cliente toda la información y servicio necesarios para realizar la compra.</p>
<p><b>Fuentes de Ingresos - FI</b></p> 	<p>La principal fuente de ingreso es la de “gastos de corretaje” caracterizado por “los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes”. (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, p. 32) y por la cual las agencias de viaje obtienen una comisión por cada venta realizada</p> <p>Desde lo particular, cada uno de los aliados de las agencias de viaje, obtiene su fuente ingresos a partir del “préstamo, alquiler o leasing” en el que se paga una tarifa determinada con el fin de adquirir “un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido” (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, p. 31)</p>
<p><b>Recursos Clave - RC</b></p> 	<p>Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ puntos de atención a clientes en el caso de las agencias de viaje</li> </ul> <p>Intelectuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases de datos de clientes</li> <li>▪ “Google analytics” en el caso de las ofertas vía web</li> </ul> <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo comercial en las agencias de viaje</li> <li>▪ Profesionales y empleados del sector turismo que son aliados estratégicos de las agencias de viaje (hoteles, transporte, comercio, gastronomía, artesanías, museos, iglesias, catedrales, etc.)</li> </ul> <p>Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campaña internacional : USD\$56.000 invertidos por parte de MINTUR</li> <li>▪ Campaña nacional : USD\$120.000 invertidos por parte de MINTUR</li> <li>▪ Difusión promocional (productos comunicacionales producidos, activación e impacto en redes sociales) : USD\$572.584,37 invertidos por parte de MINTUR</li> <li>▪ Difusión a través de ferias y eventos nacionales : USD\$34.580,35 invertidos por parte de MINTUR</li> </ul>

Módulo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusión a través de ferias y mercadeo internacional : USD\$324.566,68 invertidos por parte de MINTUR</li> <li>▪ Difusión promocional (mercados internacionales) : USD\$22.500 invertidos por parte de MINTUR</li> <li>▪ Webinars enfocados a mercados internacionales : USD \$12.500 invertidos por parte de MINTUR</li> </ul> <p>(Ministerio de Turismo, 2020, pp. 59-71)</p>
<p><b>Actividades Clave - AC</b></p> 	<p>Campana internacional con los siguientes slognas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “no canceles tu viaje reprogramalo”</li> <li>▪ “We will be back”</li> <li>▪ “Be well in Ecuador”</li> </ul> <p>Campana nacional con los siguientes slogans:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “quédate en casa”</li> <li>▪ “descubre Ecuador”</li> <li>▪ “te extraño”</li> <li>▪ “te prometo”</li> <li>▪ “me quedo en Ecuador”</li> </ul> <p>Difusión promocional con los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guías</li> <li>▪ Videos</li> <li>▪ Fotografías promocionales</li> <li>▪ Banco fotográfico</li> <li>▪ Revistas digitales</li> <li>▪ Blogs</li> <li>▪ Gráficas para redes/historias/gif</li> <li>▪ Interacciones en redes sociales</li> <li>▪ Impactos en redes sociales</li> </ul> <p>Ferias y eventos nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feria Ecuador sobre ruedas</li> <li>▪ Feria “dilo con chocolate”</li> <li>▪ Pueblos mágicos de Ecuador</li> <li>▪ Feria virtual “Galápagos travel roadshow e-Edition”</li> </ul>

Módulo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rueda de negocios de turismo rural</li> </ul> Ferias y mercadeo internacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FITUR</li> <li>▪ ANATO</li> <li>▪ EXPO FORO VTG</li> </ul> Webinars especializados  (Ministerio de Turismo, 2020, pp. 59-71)
<b>Asociaciones Clave - AsC</b>	Las empresas operadoras turísticas cuentan con alianzas estratégicas que, a su vez, son sus socios clave en los siguientes segmentos de mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alimentos y bebidas</li> <li>▪ Alojamiento</li> <li>▪ Transporte (aéreo, marítimo y terrestre)</li> <li>▪ Parques de atracción</li> <li>▪ Centros de turismo comunitario</li> <li>▪ Renta de autos</li> <li>▪ Bancos</li> <li>▪ Ministerio de Turismo</li> <li>▪ Museos</li> </ul>
<b>Estructura de Costes - EC</b>	De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2011) “la clase de estructura de costes que maneja el sector turístico es “según valor” donde no se consideran los costes de un modelo de negocio como una prioridad, enfocándose en crear valor” (p. 41). Se pueden identificar entonces costes fijos y variables dependiendo del modelo de negocio, dentro de los cuales se están los siguientes para una agencia de viajes u operador turístico: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Solicitud de RISE o RUC para constituir empresa como persona jurídica o como persona natural con actividad económica” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 42)</li> <li>▪ “Obligaciones con el SRI (retenciones en la fuente, anexo transaccional simplificado, impuesto a la renta, declaración de IVA)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 43)</li> </ul>



Módulo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Obligaciones con MINTUR (declarar inventario valorizado de activos fijos, pago contribución del 1X1000 sobre ese valor, licencia anual de funcionamiento en el GAD)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 43)</li> <li>▪ “Obligaciones con el Ministerio de Trabajo (inscripción contrato, legalización beneficios sociales, pago utilidades, legalización actas de finiquito)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 44)</li> <li>▪ “Obligaciones con Seguridad Social IESS (pago fondos de reserva, pago aportes patronales, registro patronal)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 44)</li> <li>▪ “LUAF, Licencia Única Anual de Funcionamiento (autorización legal otorgada a establecimientos turísticos)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 45)</li> <li>▪ Patente Municipal</li> <li>▪ Permiso de uso de suelo</li> <li>▪ Permiso de funcionamiento del cuerpo de Bomberos</li> <li>▪ “Título de Registro de Signo Distintivo (derecho al uso exclusivo de una marca)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 46)</li> <li>▪ Legalización contrato de arrendamiento</li> <li>▪ “Obligaciones con MINTUR (registro turístico, licencia de Guías)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 47)</li> <li>▪ “Obligaciones con Ministerio del Ambiente (patente anual de operación turística, certificado de registro ambiental, licencia ambiental)” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 47)</li> </ul>

*Nota.* El gráfico muestra cómo funciona el modelo de negocio actual del sector turístico patrimonial en Ecuador. Fuente: elaboración propia. A partir de Osterwalder & Pigneur Rodríguez (2010), Ministerio de Turismo (2018), Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2017), Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar (2020), Hormaza y Torres (2020), Pérez-Gálvez et al. (2018)

## **Fase 2**

### ***Estudio de Prefactibilidad - Análisis del Modelo de Negocio***

Después de identificar el *modelo de negocio* en la Fase 1, se procede a determinar el mercado como parte fundamental del estudio de prefactibilidad. Posteriormente, se realiza el estudio técnico y financiero con el fin de diagnosticar el sector turístico patrimonial cultural y arquitectónico de Ecuador.

#### **Estudio de Mercado.**

Se busca diagnosticar el estado actual del producto, la oferta y la demanda que tiene el mercado de turismo patrimonial en Ecuador para identificar la viabilidad de la prestación del servicio turístico patrimonial cultural y arquitectónico, objeto de estudio del presente proyecto de investigación.

#### ***El Producto.***

El turismo patrimonial basado en la cultura y la arquitectura de Ecuador es el *producto* objeto de estudio del presente proyecto de investigación. El país cuenta con ciudades y lugares declarados patrimonios de la humanidad, lo que abre un escenario muy favorable para desarrollar un plan estratégico de activación de este tipo de turismo como actor activo y aportante al turismo del país y que, por ende, incrementaría las visitas de turistas, así como también ayudaría a la reactivación económica post-pandemia.

#### ***Clasificación***

El turismo se clasifica como un *Servicio* que prestan los operadores turísticos y las agencias de viaje, el cual se ha diversificado a lo largo de la historia gracias a la variedad de preferencias de los turistas por realizar una u otra actividad de su interés personal;

preferencias que llevan al turismo a ser diferenciado y ofertado a los potenciales clientes o turistas.

### ***Diferenciación***

En la actualidad, existen en Ecuador diferentes tipos de turismo que son los que componen la oferta del mercado nacional. Se presenta como fase inicial del estudio de mercado, los tipos de turismo identificados por MINTUR consignados en el Plan Nacional de Turismo PLANDETUR 2020 y que varían según su ubicación geográfica: Costa, Andes, Amazonía y Galápagos. La Figura 19 representa los productos y subproductos identificados en el sector turístico de Ecuador.

**Figura 19**

#### *Grado de diferenciación del Producto*

Circuitos generales	Circuitos generales	Ecoturismo y turismo de naturaleza	Parques nacionales
Sol y playa	Sol y playa		Reservas y bosques privados
Turismo comunitario	Turismo comunitario		Ríos, lagos, lagunas y cascadas
Turismo cultural	Patrimonios naturales y culturales	Turismo de deporte y aventura	Observación de flora y fauna
	Mercados y artesanías		Deportes terrestres
	Gastronomía		Deportes fluviales
	Shamanismo		Deportes aéreos
	Fiestas populares	Deporte de salud	Deportes acuáticos
	Turismo religioso		Termalismo
	Turismo urbano		Medicina ancestral
	Turismo arqueológico	Agroturismo	SPA
	CAVE, científico, académico, voluntario y educativo	Conveniones y congresos	Haciendas, fincas y plantaciones
Haciendas históricas	Turismo de cruceros	Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias	
Parques temáticos	Parques temáticos		Cruceros

*Nota.* Adaptado de *Productos turísticos del Ecuador según PLANDETUR 2020* (p.41), por M. S. Oviedo y F. Olivo, 2021, CONGOPE Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador.

De acuerdo a los datos, se evidencia que está especificado el turismo cultural como un producto principal, a partir del cual se pueden visitar patrimonios naturales y culturales (productos secundarios); lo que indica que el turismo patrimonial no cuenta con una asignación como producto turístico principal y podría plantearse como estrategia de producto para el presente proyecto, donde la cultura y la arquitectura sean los productos secundarios de donde se puedan desprender subproductos. Al respecto, se ha encontrado en la información consultada, que el PLANDETUR 2030 pone especial interés en darle protagonismo a “los espacios urbanísticos con valores, importancia simbólica, estética, arquitectónica, científica o tecnológica de los bienes y centros históricos declarados como *Ciudades Patrimoniales*” (Ministerio de Turismo del Ecuador MINTUR, 2019, p. 46).

### ***El Cliente.***

Para determinar el perfil actual del cliente en el sector turismo y especialmente el turismo patrimonial, se desarrolló una encuesta en línea la cual fue verificada por docentes y expertos en investigación y estudios de mercado; además de revisar información secundaria que complementara el perfil del cliente y así, poder identificar la viabilidad de la prestación del servicio turístico patrimonial cultural y arquitectónico en Ecuador.

### ***Perfil del Consumidor***

Al consumidor interesado en el turismo patrimonial se le puede catalogar como un “consumidor individual”, que está interesado puntualmente en un tipo de turismo muy

específico y al cual se busca satisfacer en sus necesidades de consumo individuales.

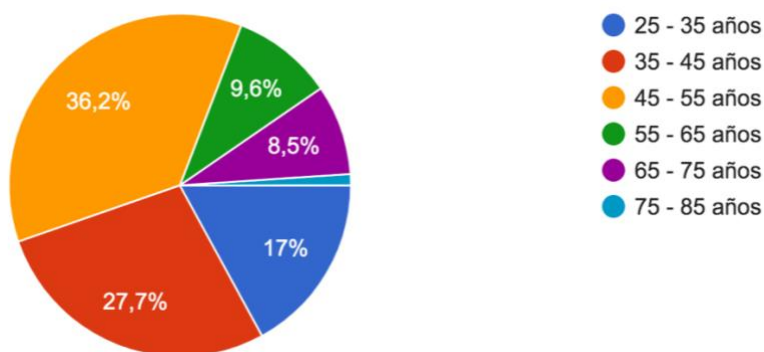
(Córdoba, 2011).

#### Fuentes Primarias

Para identificar el perfil del consumidor individual se aplica la encuesta en línea previamente mencionada, a una mayoría de edad adulta con posibilidad de tomar decisiones de compra de forma autónoma dada su actividad laboral actual y con libertad de decisión para elegir el tipo de turismo que le gustaría realizar; se logra realizar la encuesta a un total de 96 personas, siendo aquellas entre los 35 y 55 años las que mayor porcentaje de participación tuvieron con un 63.9% y por lo tanto, este será el porcentaje que más influencia tendrá en los hallazgos de la encuesta.

#### Figura 20

*Rango de edad de los encuestados*



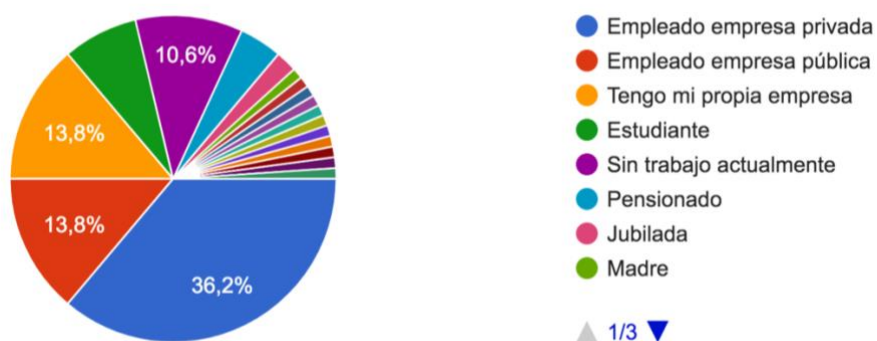
*Fuente.* Elaboración propia (2022)

De los consumidores encuestados, se encuentra que el 63.8% de éstos actualmente tiene una actividad laboral, ya sea empleado de empresa pública o privada, o que tiene su

propia empresa; porcentaje que coincide numéricamente con aquellos entre los 35 y 55 años de edad.

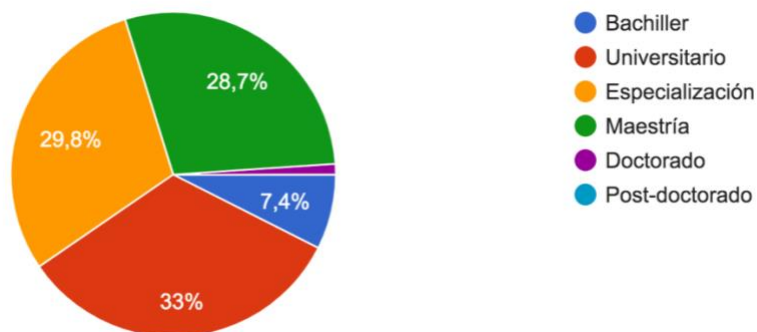
### Figura 21

#### *Ocupación de los encuestados*

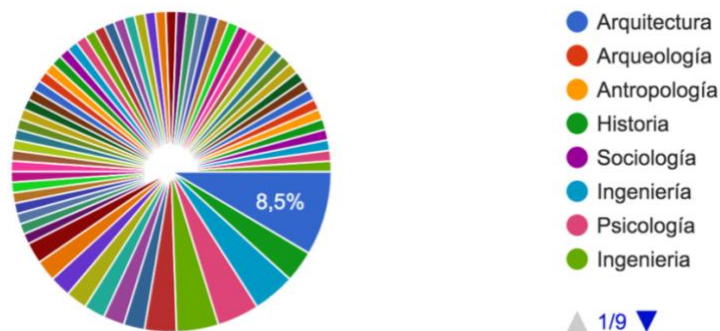


*Fuente.* Elaboración propia (2022)

El nivel académico de los consumidores encuestados es en su mayoría universitario con el 33%; otros han realizado post-gradados (58.5%), alcanzando el nivel de doctorado; lo que indica que se está encuestando a un consumidor con nivel educativo alto, que ha tenido posibilidades de estudiar un pregrado, tener un trabajo y por lo tanto, tomar decisiones de viaje de manera autónoma y probablemente con un grado de planeación mayor, dadas sus capacidades y habilidades cognitivas adquiridas en la academia y en el campo laboral.

**Figura 22***Nivel académico de los encuestados**Fuente.* Elaboración propia (2022)

Las profesiones de los consumidores encuestados varían entre muchas opciones, siendo arquitectura la de mayor porcentaje con un 8,5%; el 91,5% restante están entre historia, psicología, ingenierías, administración de empresas, finanzas, derecho, contaduría, odontología, biología, agronomía, pedagogía, mercadotecnia, veterinaria, bacteriología, trabajo social y diseño gráfico; por lo pronto, se puede concluir que no existe un énfasis en el consumidor según su carrera profesional.

**Figura 23***Profesiones de los encuestados**Fuente.* Elaboración propia (2022)

### *Segmentación del cliente*

#### Fuentes Primarias

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta en línea, se logran identificar aspectos del cliente que son claves para definir su perfil y se pueden evidenciar en la

Tabla 7.

#### **Tabla 7**

#### *Segmentación del cliente*

criterio	Descripción
Variable Geográfica	<p>Los clientes encuestados se ubican en su mayoría en Colombia, seguidos por Ecuador, otros en Estados Unidos, Reino Unido y México.</p> <p>En el caso de Colombia, la ciudad con mayor porcentaje de respuesta fue Bogotá con un 42%, en Ecuador fue la ciudad de Quito con un 21% y los demás países con una variación mínima entre 1% y 3%.</p>
Variable Demográfica	<p>-Clientes encuestados entre 25 y 85 años.</p> <p>-Participación en encuesta: 25-35 años (17%); 35 - 45 años (27,7%); 45 - 55 años (36,2%); 55 - 65 años (9,6%); 65 - 75 años (8,5%); 75 - 85 años (1,1%)</p> <p>-Del 100% de los encuestados, el 64% manifiesta tener actividad laboral actualmente; el 11% son pensionados; el 10% no tienen empleo; el 7% son estudiantes; el 2% son amas de casa; y el 6% restante genera una respuesta no válida.</p>
Hábitos de Consumo	<p>-El 90,7% de los encuestados varía el destino cuando decide viajar por turismo; mientras que el 9,3% afirma ir al mismo lugar.</p> <p>-Del 90,7% que varía el destino, lo hace porque le gusta conocer lugares nuevos y diferentes (30,3%); amplía su cultura general (19,1%); prueba comida diferente (11,2%); busca nuevas aventuras turísticas (10,1%); conoce diferentes formas de vida (5,6%).</p> <p>-Del 9,3% que va al mismo lugar, lo hace porque no sabe qué oferta turística existe actualmente sobre nuevos destinos (50%); las agencias de viaje tienen muchas ofertas y los confunden (21,4%); es costoso ir a un lugar nuevo (21,4%).</p> <p>-El 58,8% del total de encuestados dice estar interesado en conocer sitios reconocidos por su legado histórico y cultural.</p> <p>-El 93,8% sabe que existen lugares declarados patrimonio de la humanidad y el 66% de éstos conoce alguno de estos.</p> <p>-Al momento de comprar un paquete turístico para conocer patrimonios arquitectónicos y culturales de la humanidad, el 74,2%</p>

quisiera que le ofrecieran el servicio de alojamiento; el 64,9% la visita guiada a patrimonios culturales y arquitectónicos; el 61,9% recorrido en bus turístico en una ciudad de Ecuador; el 58,8% transporte aéreo; el 57,7% el servicio de alimentación; el 57,7% entradas a museos y a lugares declarados patrimonios de la humanidad; el 35,1% transporte terrestre.

-El promedio diario que gastaría en un viaje turístico patrimonial sería entre USD\$40 y USD\$60 con un 43,6% de favorabilidad; el 28,7% gastaría entre USD\$60 y USD\$80; el 24,5% entre USD\$20 y USD\$40; el 3,2% restante lo definiría dependiendo del lugar.

---

*Nota.* Esta tabla muestra los hallazgos de la encuesta en línea realizada en abril de 2022.

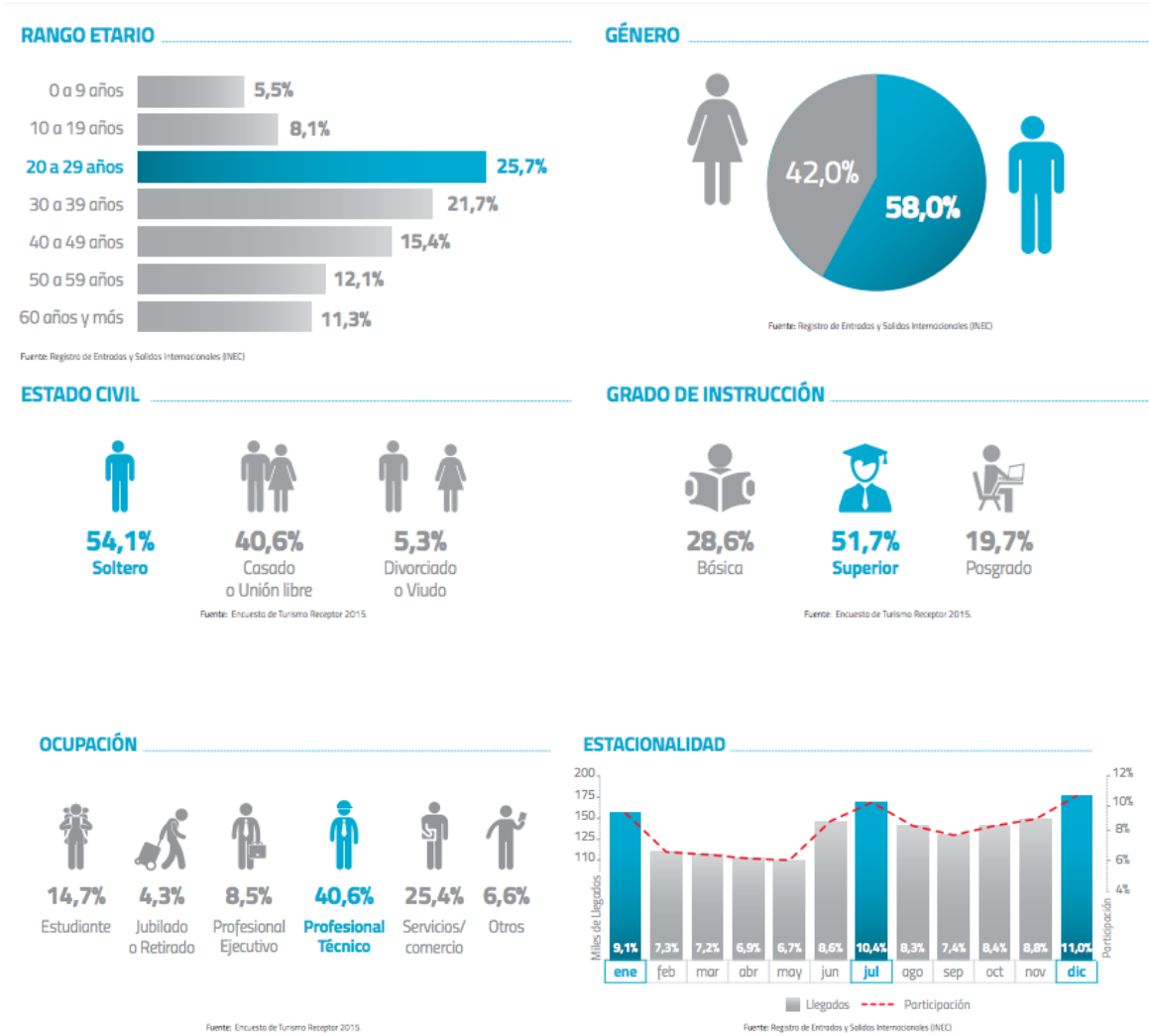
Fuente. Elaboración propia. A partir de (Córdoba, 2011)

#### Fuentes Secundarias

*Turista Extranjero:* se encuentra que, en investigación realizada por el Ministerio de Turismo en el año 2018, “el turista extranjero, tiene en promedio, 36 años, es de género masculino, soltero y cuenta con instrucción superior” (Ministerio de Turismo - MINTUR, 2018, p. 20), datos que se pueden corroborar en la figura 24.

**Figura 24**

*Características del turista extranjero*



Nota. Adaptado de *Resumen ejecutivo* (p. 20), por Ministerio de Turismo, 2018,

<https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo->

[cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf)

Respecto a los medios de información para planificar el viaje, los turistas extranjeros muestran el siguiente comportamiento:

### Figura 25

#### *Medios de información para planificar el viaje*



*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo, Perfiles de turismo internacional (2018).

**Figura 26**

*Sitios en internet más frecuentados para planificar el viaje*



*Nota.* Adaptado de *Resumen ejecutivo* (p. 23), por Ministerio de Turismo, 2018,

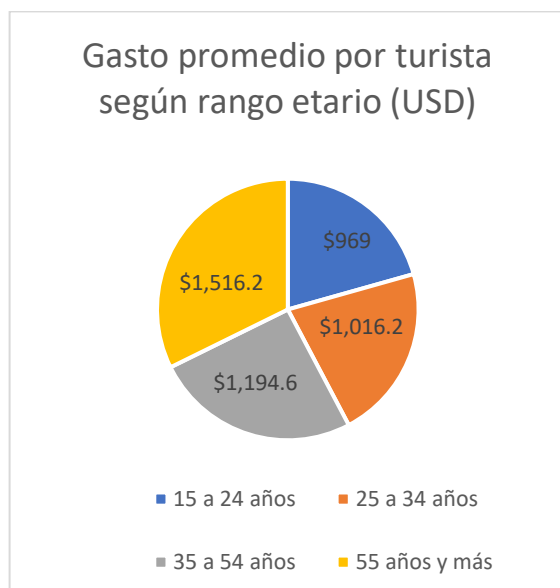
<https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo->

[cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf)

El promedio de gasto por turista extranjero es de USD\$1283,7 (Ministerio de Turismo - MINTUR, 2018, p. 25). A mayor rango de edad, mayor es el gasto.

**Figura 27**

*Gasto promedio turistas extranjeros según rango etario*



*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo, Perfiles de turismo internacional (2018).

Ahora bien, según su intención de viaje en relación al turismo, el perfil del turista extranjero varía.

Figura 28

## Perfil del turista extranjero en Ecuador (2017)



Nota. Adaptado de *Resumen ejecutivo* (p. 10), por Ministerio de Turismo, 2018,

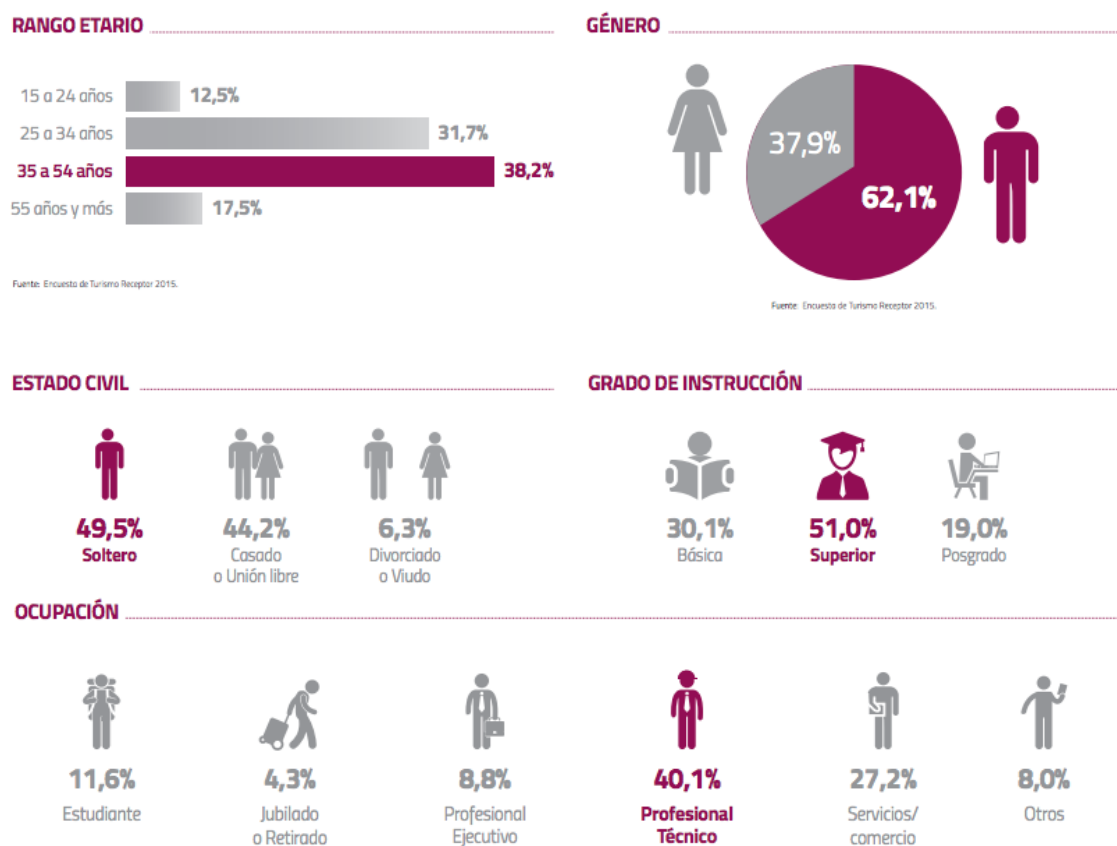
<https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo->

[cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf)

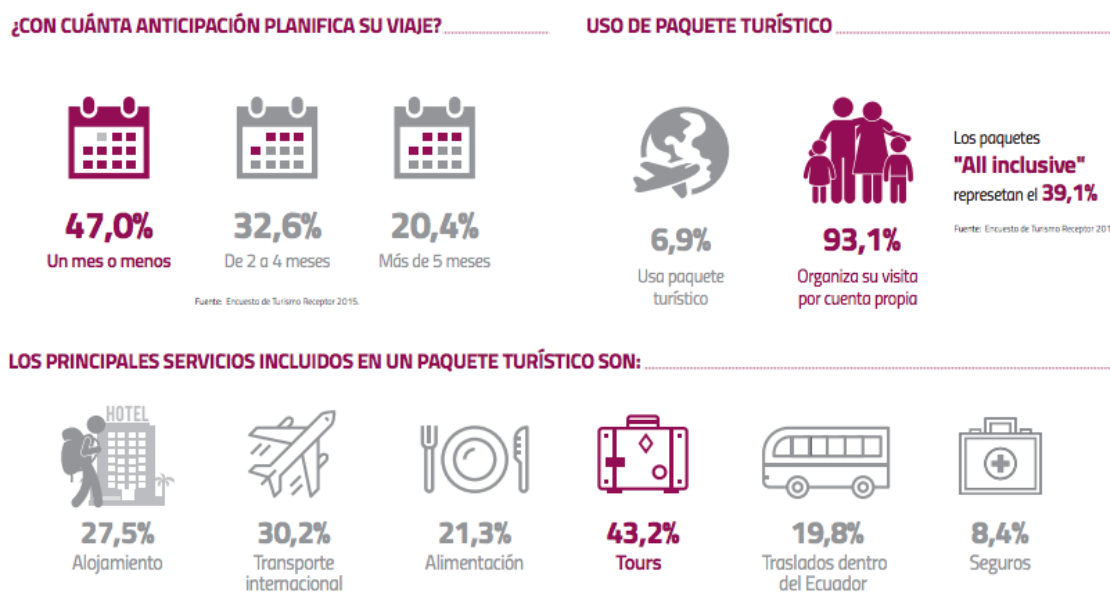
“El turista interesado en la cultura tiene, en promedio, 40 años, de género masculino, es soltero y cuenta con instrucción superior” (Ministerio de Turismo - MINTUR, 2018, p. 39)

## Figura 29

### Perfil del turista extranjero interesado en la cultura



Nota. Adaptado de *El turista interesado en la cultura* (p. 39), por Ministerio de Turismo, 2018, <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf>

**Figura 30***Planificación del viaje de un turista extranjero interesado en la cultura*

*Nota.* Adaptado de *El turista interesado en la cultura* (p. 40), por Ministerio de Turismo, 2018, <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf>

El alojamiento de preferencia del turista extranjero interesado en la cultura son los establecimientos hoteleros con un 68,2% de favorabilidad, mientras que el 26,5% prefiere alojarse en casa de familiares o amigos, y el 5,3% prefiere otro tipo de establecimientos no. De ese 68,2% se inclinan por alojarse en hoteles con categoría de 4 o 5 estrellas (50,8%), hotel u hostel de 3 estrellas (32,4%) y hotel u hostel de 1 o 2 estrellas (16,7%) definidos (Ministerio de Turismo - MINTUR, 2018, p. 42).

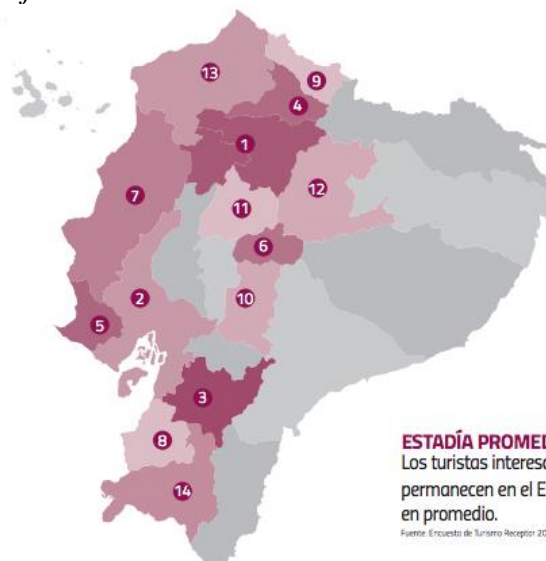
Las provincias con mayor porcentaje de visita para este tipo de turista siguen siendo Pichincha y Guayas, como se muestra en la Figura 31.

### Figura 31

*Provincias que visita el turista extranjero interesado en la cultura*

Provincia	Porcentaje
1 Pichincha	63,8%
2 Guayas	47,7%
3 Azuay	16,8%
4 Imbabura	14,4%
5 Santa Elena	13,1%
6 Tungurahua	11,8%
7 Manabí	10,0%
8 El Oro	8,0%
9 Carchi	6,4%
10 Cotopaxi	4,5%
11 Chimborazo	4,0%
12 Napo	3,8%
13 Esmeraldas	3,6%
14 Loja	2,5%

Fuente: Encuesta de Turismo Receptor 2015.



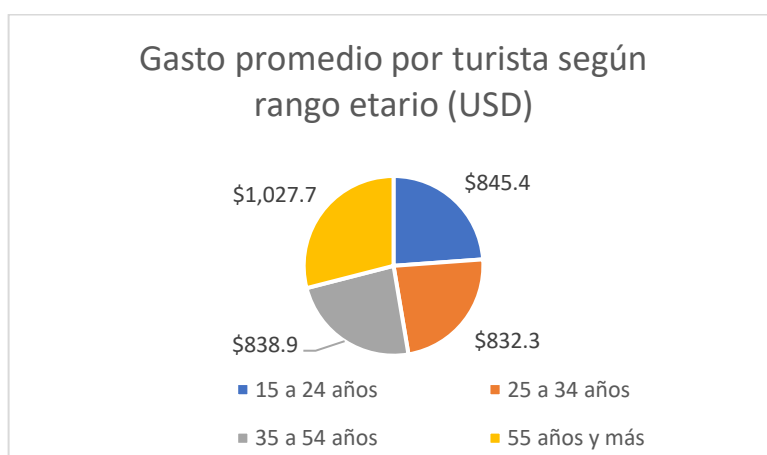
**ESTADÍA PROMEDIO (NOCHES)**  
Los turistas interesados en la cultura permanecen en el Ecuador **7 noches** en promedio.

Fuente: Encuesta de Turismo Receptor 2015.

*Nota.* Adaptado de *El turista interesado en la cultura* (p. 42), por Ministerio de Turismo, 2018, <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf>

### Figura 32

*Gasto promedio de turistas extranjeros interesados en la cultura según rango etario*

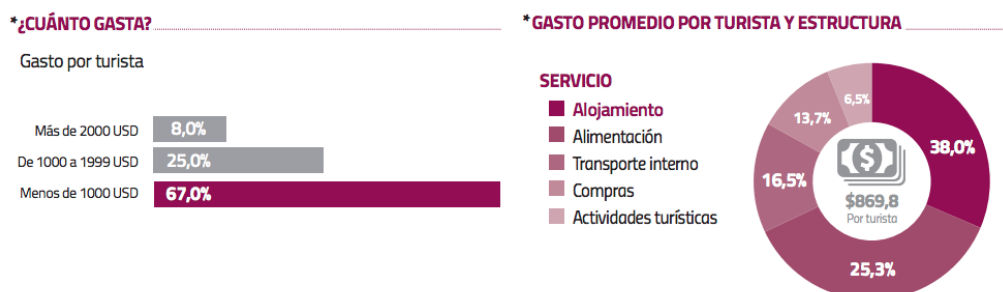


*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo, Perfiles de turismo internacional (2018).

Por último, existe un gasto promedio por turista interesado en la cultura dependiendo del tipo de servicio que requiera.

### Figura 33

#### Gasto promedio de turistas extranjeros interesados en la cultura y estructura



*Nota.* Adaptado de *El turista interesado en la cultura* (p. 43), por Ministerio de Turismo, 2018, <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf>

*Turista Local:* se encuentran datos del Ministerio de Turismo que en conjunto con Universidades públicas y privadas del país buscaron identificar el perfil del cliente a partir del año 2020 y sus intenciones de generar turismo interno durante ese año y el 2021, que se resume en la Tabla 8.

### Tabla 8

#### Segmentación del cliente local - turismo interno

Criterio	Descripción
Variable Geográfica	-Ciudadanos y extranjeros que residen actualmente en Ecuador. -Total de encuestados: 8.329
Variable Demográfica	-59% son menores de 30 años; 19% mayores de 30 años; 20% mayores de 40 años; 2% mayores de 60 años. -El 54% de los encuestados es empleado; el 40,1% son estudiantes; el 1,55% son desempleados; el 1,08 son pensionados; el 2,88% otros.

Criterio	Descripción	
	-El 62% son solteros, mientras que el 26% son casados. -El 58,25% son mujeres y el 41,75% son hombres. -El ingreso económico mensual de los encuestados es de USD\$501 - 1000 (17,64%); menor a un salario mínimo (15,28%); USD\$1001 - 2000 (11,71%); USD\$400 - 500 (11,03%); USD\$2001 - 3000 (4,14%); más de USD\$3000 (1,99%).	
Hábitos de Consumo	<i>Antes del Covid-19</i>	<i>Después del Covid-19</i>
	-El 40 % viajaba 2 a 3 veces al año a nivel nacional; el 28% 1 vez al año; el 26% más de 3 veces al año; el 6% no viajaba.  -El 59,83 viajaba con familiares; el 19,23% con amigos; el 11,33% en pareja; el 4,80% solo; el 4,81% otros.  -El 54,36% pernoctaba de 2 a 4 noches; 28,26% pernoctaba más de 4 noches; 9,65% pernoctaba 1 noche; 7,72% realizó viaje ida y retorno. -El destino turístico de mayor frecuencia era la Costa con el 51,69%; seguido de Andes con 28,33%; Amazonía 5,58%; Galápagos 0,97%; no viajaba 0,9%; otros el 12,53%.	-El 54% plena viajar después del año 2021; el 31% viajará entre 2020 y 2021 según las restricciones; el 15% no planea viajar. -El 53% planea viajar con familiares; el 18% en pareja; el 18% con amigos; el 9% solo; el 2% no especifica.  -El 40% pernoctaría 1 noche; 33% pernoctaría de 2 a 3 noches; 9% pernoctaría más de 4 noches; 18% viajaría ida y vuelta.  -El 44% escogería la Costa como destino turístico; 26% Andes; 9% Amazonía; 5% Galápagos.

*Fuente.* Elaboración propia. A partir de (Córdoba, 2011), (Ministerio de Turismo y Universidades públicas y privadas, 2020).

### ***La Demanda.***

Se revisarán las cifras que genera el turismo en el país actualmente; también se busca identificar los subproductos del turismo que mayor demanda tienen, así como la población característica de éstos. Finalmente, se analizarán las tendencias del mercado a nivel nacional e internacional para poder identificar la demanda del turismo patrimonial cultural y arquitectónico.

### *Análisis de la Demanda*

#### Llegadas Internacionales

El mercado del turismo en Ecuador ha tenido un crecimiento constante, excepto por la crisis por pandemia; aún cuando existen restricciones de viaje por aspectos de bioseguridad, se evidencia un constante crecimiento en la industria, lo que se puede constatar con datos del Ministerio de Turismo y con base en los países identificados previamente y que registran mayor cantidad de visitas a Ecuador (Colombia, Venezuela, Estados Unidos, Perú, España, Argentina, Chile, Alemania, China, Canadá, México e Italia).

**Tabla 9**

#### *Entradas internacionales pre y post-pandemia*

Año	2018	% P	2019	% P	2020	% P	2021	% P	2022	% P
País										
EEUU	238.620	14,64%	286.634	18,34%	91.712	25,21%	154.122	47,89%	83.716	37,65%
Colombia	220.026	13,50%	214.622	13,73%	76.571	21,05%	29.080	9,04%	33.828	15,22%
Venezuela	639.488	39,22%	498.764	31,91%	10.506	2,89%	5.888	1,83%	4.321	1,94%
Perú	98.196	6,02%	99.677	6,38%	39.136	10,76%	15.652	4,86%	13.027	5,86%
España	64.889	3,98%	78.096	5,00%	25.953	7,14%	38.532	11,97%	22.846	10,28%
Argentina	29.579	1,81%	25.838	1,65%	7.700	2,12%	4.066	1,26%	3.529	1,59%
Chile	32.249	1,98%	29.825	1,91%	11.477	3,16%	4.429	1,38%	4.532	2,04%
Alemania	23.454	1,44%	25.272	1,62%	8.432	2,32%	4.503	1,40%	4.833	2,17%
China	17.997	1,10%	18.036	1,15%	3.460	0,95%	3.380	1,05%	1.772	0,80%
Canadá	23.021	1,41%	26.005	1,66%	11.983	3,29%	3.230	1,00%	5.321	2,39%
México	19.472	1,19%	21.394	1,37%	7.087	1,95%	7.145	2,22%	4.160	1,87%

Italia	12.926	0,79%	15.361	0,98%	4.931	1,36%	5.990	1,86%	3.684	1,66%
--------	--------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

*Nota.* Esta tabla muestra la entrada de visitantes de los 12 países más recurrentes en Ecuador y su %P (% de participación) respecto a los demás países. Fuente: Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo (2022), <https://servicios.turismo.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales>

Se evidencia que antes de la pandemia el país que mayor visitas registró fue Venezuela, seguido de Estados Unidos y Colombia; en cambio, en el período post-pandemia el país con mayor registro de visitas ha sido Estados Unidos con un promedio de porcentaje de Participación de 36,92% entre el año 2020 y 2022, éste último con ingresos registrados solo hasta el primer trimestre del año, seguido de Colombia con un promedio de Participación de 15,10% y España con 9,80%; los demás países muestran un % de participación por debajo del 10%.

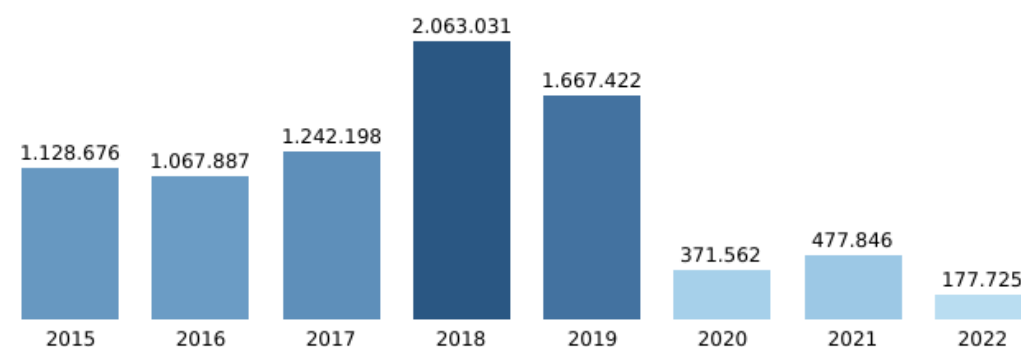
Para el movimiento internacional de turistas, la información consultada muestra que la cantidad de turistas que ingresaban a Ecuador para el año 2018 provienen en su mayoría de “América del Sur con un 75,93%, seguido de Norteamérica con un 13,32% y otras regiones del mundo con el 10,75%. Los turistas provenientes de los siguientes países, tienen la mayor cantidad de visitas registradas: Colombia con 39%, Venezuela con 18%, Estados Unidos con 15%, Perú con 9%, España con 4%, Argentina con 3%, Chile con 3% y Alemania, China y Canadá con 2%” (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p. 20).

El panorama es muy distinto cuando se habla de post-pandemia por Covid-19, es decir a partir del año 2020, donde las entradas internacionales se redujeron considerablemente. A continuación, se muestran los ingresos a Ecuador, antes y después

de la pandemia, de los mismos países con mayor cantidad de visitas registradas (Colombia, Venezuela, Estados Unidos, Perú, España, Argentina, Chile, Alemania, China y Canadá), en esta ocasión, agrupados por cantidad de ingresos anuales al país.

### Figura 34

*Número de entradas internacionales anuales*



*Nota.* Adaptado de *Número de entradas anuales*, por Ministerio de Turismo, 2022,

<https://servicios.turismo.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales>

Ahora bien, de acuerdo con la Dirección de Información Turística y Análisis Económico de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico, en el primer trimestre del año 2022 ha habido una leve variación en los países de procedencia de los turistas internacionales, donde desaparecen China y Argentina del ranking de ingresos internacionales y toman su lugar México e Italia.

**Figura 35**

*Ranking de ingreso de turistas por país 2022 (ene-mar)*

Posición	País	Entradas	Participación %
1.	Estados Unidos	83.716	37,7%
2.	Colombia	33.828	15,2%
3.	España	22.846	10,3%
4.	Perú	13.027	5,9%
5.	Canadá	5.321	2,4%
6.	Alemania	4.833	2,2%
7.	Chile	4.532	2,0%
8.	Venezuela	4.321	1,9%
9.	México	4.160	1,9%
10.	Italia	3.684	1,7%
	Otros Países	42.057	18,9%
	<b>Total</b>	<b>222.325</b>	<b>100,0%</b>

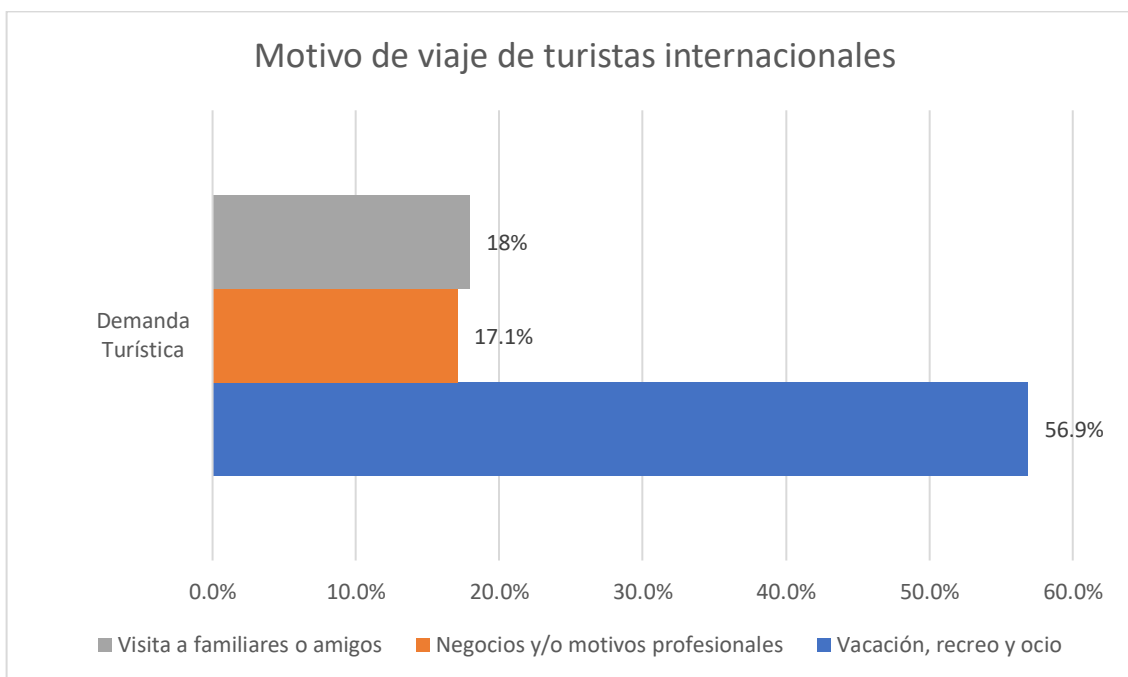
*Nota.* Adaptado de *Llegada de extranjeros al país*, por Ministerio de Turismo, 2022, <https://u.pcloud.link/publink/show?code=XZIKPJVZ6QodQcqYxQJQ6AeR9XGKVJYKn9rX>

Se encuentra también que en el año 2018 el “*Mercado Objetivo* lo conforman Canadá, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos y el *Mercado de Mantenimiento* lo conforman Bélgica, Suiza, España, Francia, Italia, Países Bajos y Suecia” (Ministerio de Turismo del Ecuador MINTUR, 2019, p. 12).

A continuación, se muestra el motivo de viaje de los turistas internacionales y el tipo de actividad de mayor interés.

**Figura 36**

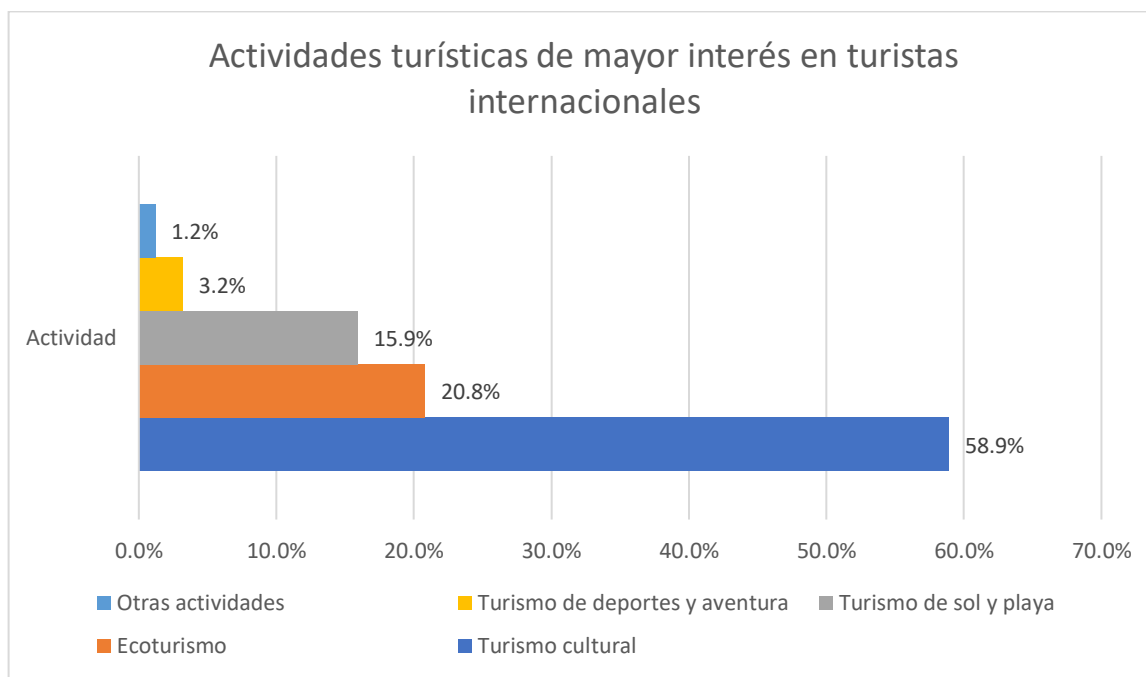
*Motivo de viaje de turistas internacionales*



*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo, Plan Nacional de Turismo 2030 (2019).

**Figura 37**

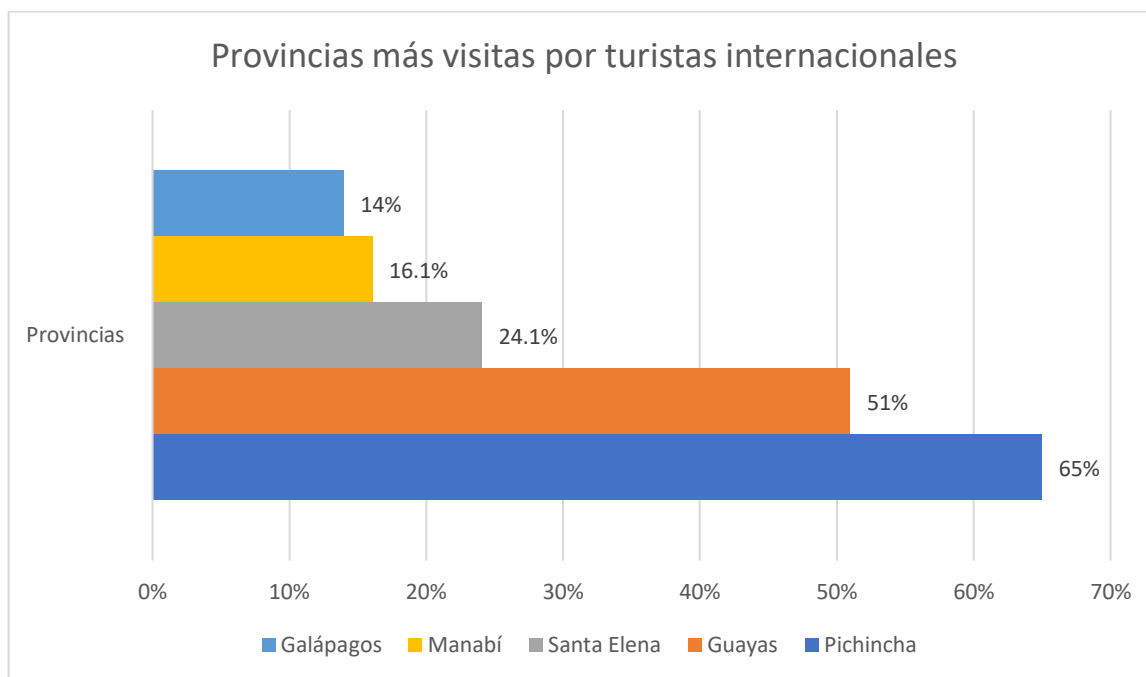
*Tipo de actividad turística de turistas internacionales*



*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo, Plan Nacional de Turismo 2030 (2019).

**Figura 38**

*Provincias más visitadas por turistas internacionales*



*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo, Plan Nacional de Turismo 2030 (2019).

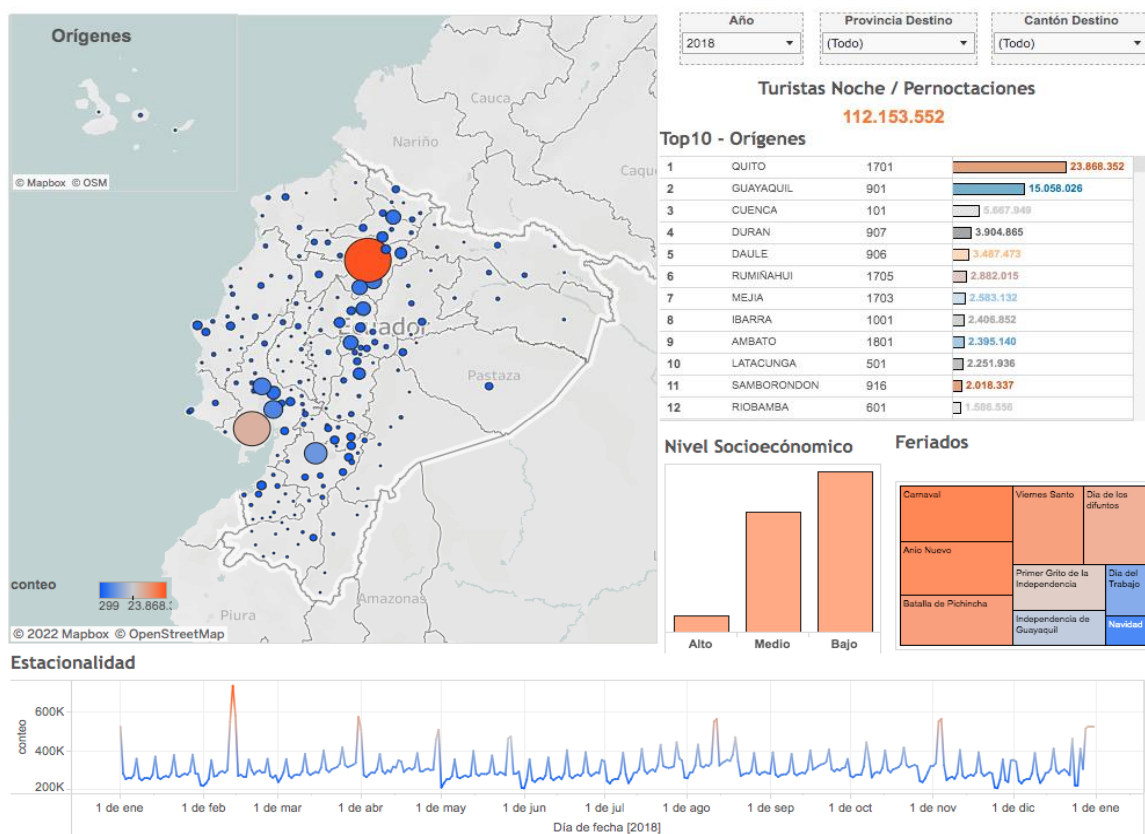
#### Turismo Interno

Para el movimiento interno de turistas, la información consultada muestra que los principales destinos del consumidor local en el año 2018 fueron Quito, Guayaquil, Atacames, Ambato y Cuenca, siendo los 9 feriados nacionales los de mayor movimiento del turismo interno: Carnaval, Semana Santa, 1 de Mayo, 24 de Mayo, 10 de Agosto, Fiestas de Guayaquil, Día de los Difuntos, Navidad y Fin de Año (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p. 23).

Por otra parte, el turismo interno genera cifras con visitas predominantes a la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca, datos que provee el Ministerio de Turismo hasta el año 2018 en su portal de visitas internas turísticas Geovit.

### Figura 39

#### *Pernoctaciones por ciudad de destino año 2018*



*Nota.* Adaptado de *Movimientos internos GEOVIT*, por Ministerio de Turismo, 2018,

[https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-](https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internos-geovit)

[51/movimientos-internos-geovit](https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internos-geovit)

### ***Proyección de la Demanda***

#### Turismo a nivel mundial

“La pandemia ocasionó en las personas presión emocional y psicológica, además, efectos colaterales como ansiedad, encierro, miedos y necesidades personales obstaculizadas” (CONGOPE, Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador, 2021, p. 49); lo que indica, que serán factores determinantes para el turista a la hora de escoger su destino y el tipo de turismo que quiere realizar.

La proyección de la demanda a nivel mundial, indica que habrá una tendencia a escoger lugares que ofrezcan altos estándares de bioseguridad e higiene; también habrá una tendencia a visitar “destinos prístinos (los menos conocidos)” (CONGOPE, Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador, 2021, p. 51); y los grupos de turistas tendrán una tendencia a reducirse en número, optando por viajar en grupos pequeños o únicamente con la familia.

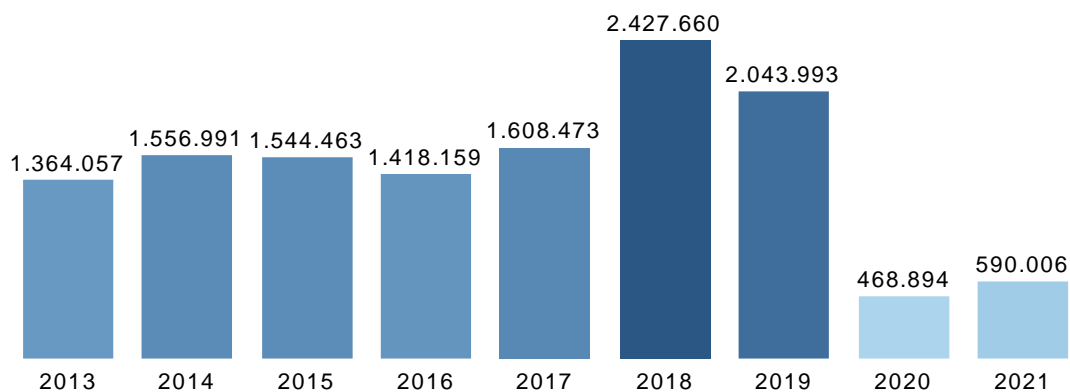
Por otra parte, el CONGOPE (2021) describe en la siguiente lista, cuáles serán los tipos de turismo que mayor demanda tendrán a nivel mundial:

- Turismo espiritual
- Teletrabajo - “workation” (trabajar en destinos que son vacacionales)
- Turismo de bienestar
- Turismo gastronómico
- Turismo rural o de naturaleza (p. 51-54)

Para realizar la proyección de demanda turística para el presente proyecto, se toman en cuenta las estadísticas mencionadas previamente, así como los estudios realizados por MINTUR donde se ha identificado el comportamiento del turista (usuario/cliente). Y se procede a realizar una estimación de la demanda a través del método cuantitativo basado en el “*Análisis de la Tendencia*: método que supone que el futuro tendrá un comportamiento similar al pasado” (Córdoba, 2011, p. 68).

La proyección se realiza por incremento porcentual y la base que determina el porcentaje será el número de turistas extranjeros que ingresa al país anualmente (para el turismo internacional) y el número de turistas locales que visitan las diferentes provincias (para el turismo interno), teniendo en cuenta los períodos pre y post-pandemia por Covid 19.

De acuerdo con la Figura 40, el promedio de entradas anuales de turistas extranjeros a Ecuador provenientes de los cinco continentes, antes del año 2020 fue de 1.750.974; a partir del 2022 se reduce en un 73% ese mismo ingreso, llegando a los 468.894 visitantes. Por otra parte, según las cifras registradas por MINTUR entre el año 2020 y 2021 las visitas de extranjeros al país tuvieron un incremento del 25,83%.

**Figura 40***Número de entradas internacionales anuales a Ecuador*

Nota. Adaptado de *Número de entradas anuales*, de Ministerio de Turismo del Ecuador, 2022, <https://servicios.turismo.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales>

Se busca entonces, identificar el punto de equilibrio en el futuro próximo, donde se llegue a una cifra similar de visitas de extranjeros al país antes de pandemia (1.750.974), basado en el porcentaje de incremento de visitas generadas entre el año 2020 y 2021 (25,83%), con el fin de determinar la demanda de usuarios interesados en visitar Ecuador después del período de pandemia y asegurar que el servicio turístico patrimonial será requerido por una porción de la cantidad total de turistas extranjeros que ingresen al país. El análisis se refleja a continuación:

$$\text{Año 2020} = 468.894 + 25,83\% (468.894) = 590.006$$

$$\text{Año 2021} = 590.006 + 25,83\% (590.006) = 742.404$$

$$\text{Año 2022} = 742.404 + 25,83\% (742.404) = 934.166$$

$$\text{Año 2023} = 934.166 + 25,83\% (934.166) = 1.175.461$$

$$\text{Año 2024} = 1.175.461 + 25,83\% (1.175.461) = 1.479.082$$

$$\text{Año 2025} = 1.479.082 + 25,83\% (1.479.082) = 1.861.128$$

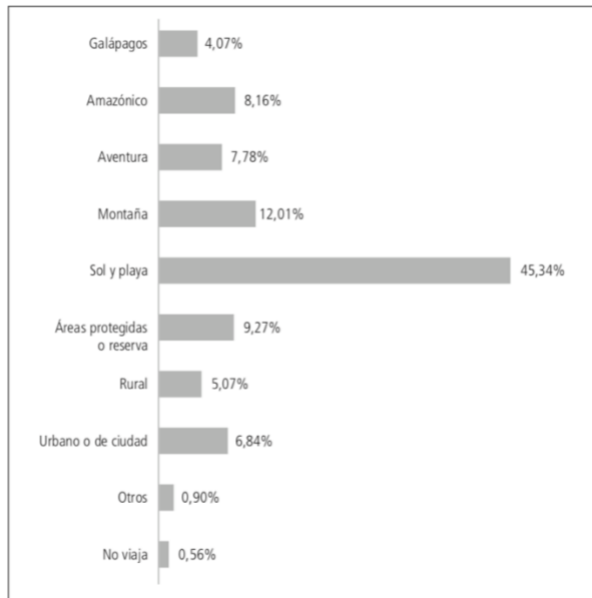
La proyección de la demanda refleja un punto de equilibrio de visitas de extranjeros al Ecuador en el año 2025. Si se mantiene esta constante, es posible generar estrategias para promover el turismo patrimonial cultural y arquitectónico en el país.

#### Turismo en Ecuador (turismo interno)

“Los expertos de la OMT estiman que se incremente la demanda de actividades al aire libre, en las que se involucre al contacto con la naturaleza y los “viajes lentos”” (CONGOPE, Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador, 2021, p. 54); con base en esta premisa, se muestra en el siguiente gráfico los destinos que tendrán mayor recepción de turistas según el Ministerio de Turismo.

#### Figura 41

##### *Destinos que preferirán visitar los turistas nacionales en Ecuador*



*Nota.* Adaptado de *Tipo de destino que prefieren visitar los turistas nacionales en Ecuador bajo la nueva normalidad* (p. 55), por CONGOPE Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador, 2021, Ediciones Abya Yala.

Al igual que en el turismo a nivel mundial, el turista que realice turismo en Ecuador se inclinará por viajar con su grupo familiar más cercano o con amigos; respecto a sus hábitos de consumo, el tiempo de permanencia en los destinos será menor al acostumbrado hasta el 2019 debido a la incertidumbre que ocasiona el re contagio en época post-pandemia.

### ***La Oferta.***

El turismo patrimonial no se menciona explícitamente como oferta en el mercado turístico, se encuentra una oferta enmarcada en lo que se conoce como *Turismo Cultural*, término que Morère (2017) confirma ser reconocido por la UNESCO en 1976 con un claro enfoque en la perspectiva patrimonial y al que también se une la OMT en 1995 con una enmarcada visión turística por la naturaleza de su organización (p. 4). Dada esta aclaración, es posible encontrar una amplia oferta de agencias de viaje y operadores turísticos a nivel mundial que incluyen dentro de su oferta el *turismo cultural*, donde se involucran territorio, ciudad, arte, arquitectura, sociedad, arqueología y cultura. Esto, ha dado como resultado una oferta de “Rutas Históricas” o “Rutas Culturales” como el producto estrella del mercado del *turismo cultural* y que según la OMT (Organización Mundial del Turismo):

“Los destinos que cuentan con sitios arqueológicos, arquitectura antigua, tradiciones folklóricas y artes y que se encuentran a lo largo de estas rutas antiguas pueden asumir el papel de catalizadores para el intercambio de experiencias entre pueblos y culturas a través del desarrollo del turismo” (OMT, 2018).

Las rutas históricas son definidas por dos historiadores de origen francés, Desanges y Mollat hacia el año 1988; más adelante el ICOMOS, *Consejo Internacional*

*de Monumentos y Sitios*, “da el nombre de itinerarios culturales a aquellas rutas consideradas patrimonio cultural” (Morère, 2012, p. 60). A partir de ese entonces el ICOMOS declara que la oferta del turismo cultural en sus rutas históricas debe contener 5 elementos en su itinerario según lo afirma Morère (2012): a) Contexto = espacio geográfico; b) Contenido = los distintos hitos patrimoniales que caracterizan el itinerario; c) Valor de conjunto compartido = las distintas partes le dan el valor al conjunto en sí mismo; d) Dinamismo = historicidad de la ruta; e) Entorno (p.60)

“De esta manera, el itinerario cultural del ICOMOS es percibido como patrimonio, al ser una ruta histórica, pero también, al estar formada y definida por soportes materiales que a modo de hitos van marcando la ruta y son elementos patrimoniales” (Morère, 2012, p. 60).

### ***Mercado Internacional***

A continuación, se muestran algunas de las *rutas históricas* más visitadas y reconocidas a nivel mundial y que son ofertadas por agencias de viaje y operadores turísticos:

**Figura 42***Rutas históricas a nivel mundial*

---

**Rutas Históricas**

---

**Ruta 66**

*Nota:* Adaptado de *Mapa de la ruta 66*, por Azul marino viajes, s.f.,  
<https://viajesazulmarino.com/blog/paradas-obligatorias-ruta-66/>

“La Ruta 66 es un importante recorrido turístico que atraviesa ocho estados de los Estados Unidos de América, además en sus 2448 millas (3939 km) se puede encontrar un fiel reflejo de su patrimonio, historia y cultura”  
 (Mocalián, 2016)

---

## Camino de Santiago



Nota: Adaptado de *Popular routes along the Camino de Santiago de Compostela*, por @bonesandbonelessdesignhub, 2019, <https://www.timeslive.co.za/sunday-times/lifestyle/travel/2019-09-29-how-to-be-a-pilgrim-a-practical-guide-to-the-camino-de-santiago/>

“La idea inicial del Camino como una forma de turismo religioso ha evolucionado hacia un significado cultural más amplio, aportando una nueva dimensión: como factor de desarrollo local en espacios rurales por donde pasa el Camino; y, a escala urbana, en la especialización turística de la economía urbana de Santiago de Compostela” (Precedo, Revilla y Míguez, 2007, p.205)

“Estamos ante un caso de posicionamiento estratégico basado en la valorización de un recurso preexistente, a partir de una doble reinterpretación del Camino: como recurso material (el valor patrimonial del Camino y de la ciudad) y como recurso inmaterial (el espíritu europeo de las peregrinaciones) (Precedo, Revilla y Míguez, 2007, p.205)

“Santiago de Compostela como destino del turismo cultural es todavía un producto susceptible de ser promocionado en el mercado internacional” (Precedo, Revilla y Míguez, 2007, p.207)

## La Ruta de los Fenicios



Nota: Adaptado de *Ruta de los fenicios*, por Cultural route of the Council of Europe, s.f.,

<https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-phenicians-route>

Nota: Adaptado de *Principales rutas comerciales fenicias*, por Don Tiranía, 2014,

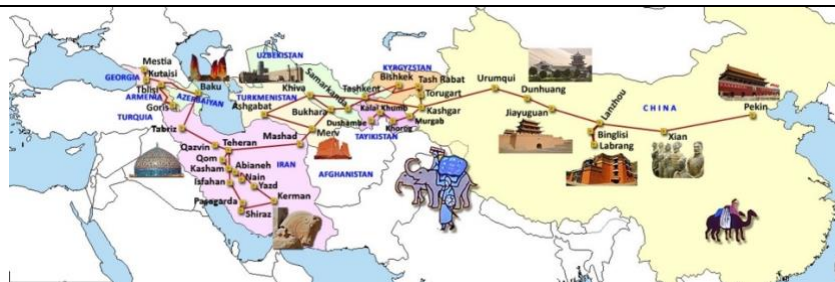


<https://unahistoriacuriosa.wordpress.com/tag/rutas-fenicias-del-mediterraneo/>

“Por Ruta de los Fenicios se entiende la conexión entre las grandes rutas náuticas que desde el siglo XII a.C. fueron usadas por el pueblo fenicio como parte esencial para el intercambio comercial y cultural en el Mediterráneo” (Council of Europe, s.f.)

“En 2003 la Ruta Cultural “La Ruta de los Fenicios” es aceptada por el Instituto de Itinerarios Culturales del Consejo de Europa como un proyecto piloto de turismo cultural europeo y es admitido entre el programa de rutas culturales del mismo nombre” (Council of Europe, s.f.)

## La Ruta de la Seda



Nota: Adaptado de *Ruta de la Seda: Lugares históricos, ciudades inhóspitas, culturas olvidadas...*, por Rutas 10, s.f., <https://www.rutas10.com/ruta-seda-lugares-historicos-ciudades.html>

“La ancestral Ruta de la Seda es una propuesta de turismo cultural internacional” (Bigné, 2018, p. 1) “multi-país, multi-destino y con hondas raíces patrimoniales materiales e inmateriales en múltiples lugares” (Bigné, 2018, p. 4)

“La Ruta de la Seda tiene su origen en una serie de rutas comerciales basadas principalmente, aunque no exclusivamente, en torno a la seda entre Asia, fundamentalmente China, y Europa que se iniciaron aproximadamente un siglo antes de Cristo. Fruto de esta relación comercial se generaron un conjunto de flujos turísticos y un intercambio cultural” (Bigné, 2018, p. 2)

“En 2013 el presidente de China propuso la iniciativa del Cinturón y Ruta de la Seda (One Belt, One Road), con un claro enfoque económico y cultural impulsado económicamente por China, abarcando a unos 60 países” (Bigné, 2018, p. 3)

---

**Destinos Le  
Corbusier:  
paseos  
arquitectónicos**

*Nota:* Adaptado de *Destinos Le Corbusier : Paseos Arquitectónicos* , por Cultural route of the Council of Europe, s.f., <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/le-corbusier-destinations-architectural-promenades>

“Destinos Le Corbusier: Paseos arquitectónicos narra la vida y los logros de uno de los principales arquitectos del siglo XX. Los Paseos Arquitectónicos de este artista son la esencia de este itinerario cultural” (Council of Europe, s.f.)

“La Asociación de Sitios de Le Corbusier propone un itinerario cultural que incluye 21 ciudades, 6 países y 24 sitios arquitectónicos construidos por Le Corbusier. Destinada a varios públicos (familias, individuos, grupos, académicos y escuelas)” (Council of Europe, s.f.)

---

**Ruta Europea  
de los Pueblos  
Termales  
Históricos**

*Nota:* Adaptado de *Ruta Europea de los Pueblos Termales Históricos* , por Cultural route of the Council of Europe, s.f., <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/european-route-of-historic-thermal-towns>

“Las ciudades termales europeas más famosas tienen una personalidad urbana única, diferentes estilos arquitectónicos y distintas tradiciones termales, construidas en torno a la cultura del baño en aguas termales o de la

---

---

cura de aguas termales. Esta cultura, puede considerarse un patrimonio único” (Council of Europe, s.f.)

“Estas ciudades cuentan las historias de una memoria europea notable a través de festivales y eventos anuales y de numerosas actividades artísticas y creativas en las que los turistas pueden participar” (Council of Europe, s.f.)

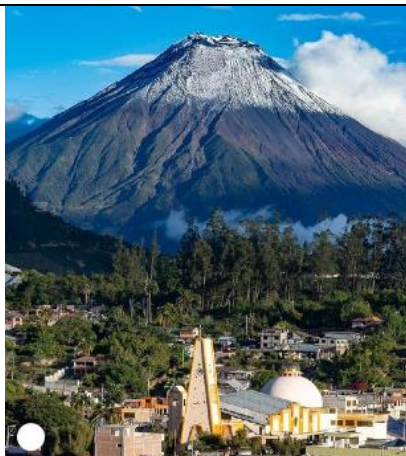
---

*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de la bibliografía consultada.

### ***Mercado Nacional***

En Ecuador, lo que más se acerca a una “Ruta Histórica” como oferta dentro del mercado es el desarrollo del Programa *Pueblos Mágicos Ecuador*, que es una iniciativa del Ministerio de Turismo en cooperación con la Secretaría de Turismo de México “que busca la dinamización económica de pueblos y localidades que cuentan con atributos culturales, con condiciones necesarias para viabilizar el desarrollo de actividades turísticas” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019, p. 47). De acuerdo con MINTUR es un Programa que busca incrementar el número de visitantes a Ecuador, así como también la “revalorización de tradiciones y patrimonios” en la que exista un mayor involucramiento y participación social (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019, p. 47).

En 2019 se da inicio al Programa *Pueblos Mágicos* con 5 poblados, a saber:

**Figura 43***Pueblos Mágicos Ecuador***Pueblos Mágicos Ecuador****Patate**

“El Cantón Patate, cuenta con una riqueza invaluable de bienes culturales, los cuales poseen un valor histórico y cultural significativo para el Cantón” (Vaca y Vásconez, 2018)

“El Patrimonio Cultural de Patate tiene un gran potencial para convertirse en otra oferta turística del lugar por el atractivo que representan estos objetos que han pertenecido a diversas épocas de la Historia del Ecuador” (Vaca y Vásconez, 2018)

*Nota:* GADM Patate Pueblo Mágico, por Dennis Alberto, 2018, <https://www.escafandra.news/patate-y-el-reto-de-ser-pueblo-magico-del-ecuador/>

**Alausí**

“Alausí es considerada como la ciudad de los cinco (5) patrimonios: ferroviario, natural, cultural, arqueológico, arquitectónico e inmaterial religioso” (Ministerio de Turismo del Ecuador, s.f.)

“Fue reconocida como Patrimonio de la Nación en el año 2004, por el gran acervo patrimonial arquitectónico que cuenta en toda su ciudad” (Ministerio de Turismo del Ecuador, s.f.)

*Nota:* Adaptado de Alausí, Ecuador, por Ale Mar, s.f., <https://co.pinterest.com/pin/200058408424697131/>

**Zaruma**

“Entre su patrimonio cultural está el área histórica declarada como Bien Pertenciente al Patrimonio Cultural de la Nación con 53 edificaciones”

“Es la ciudad de viviendas con bellas fachadas sobre suelos que esconden metales preciosos. Guarda un paraíso cultural, arquitectónico, natural y gastronómico. Fue declarado Patrimonio Cultural de Ecuador en 1990 y desde 1998 consta en la lista de la UNESCO para ser declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad” (Ministerio de Cultura y Patrimonio, s.f.)

*Nota:* Adaptado de Museo de la Ciudad, por Mintur, s.f., <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/zaruma/>

**Cotacachi**

“Cotacachi es reconocida como Capital Musical del Ecuador. También es denominada Castillo de Luz por la combinación de elementos naturales, culturales y sobre todo artesanales”  
 “Presenta una variedad de pisos climáticos y ecosistemas desde los 4.939 hasta los 1.600 msnm.”  
 (Ministerio de Turismo del Ecuador, s.f.)

*Nota:* Adaptado de *Santa Ana de Cotacachi*, por Mintur, s.f., <https://servicios.turismo.gob.ec/santa-ana-de-cotacachi#:~:text=Cotacachi%20es%20reconocida%20como%20Capital,de%20ella%20un%20colorido%20destino.>

**San Gabriel**

“El patrimonio de San Gabriel data de la época prehispánica. Su conservada arquitectura colonial, está representada por 400 bienes inventariados distribuidos en los cuatro anillos del casco colonial” (issu, 2021, p. 15)  
 “La importancia cultural e histórica de la ciudad la reconocen la UNESCO al declararla en noviembre de 1992 como “Patrimonio Nacional”. Es un Bien Pertenciente al Patrimonio Cultural de la Nación, asociada actualmente a la Red de Ciudades Patrimoniales del Ecuador” (issu, 2021, p. 15)

*Nota:* Adaptado de *San Gabriel*, por Ricardo Cabezas, 2021, <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/san-gabriel-recuerda-29-anos-de-ser-declarado-patrimonio-de-la-nacion-nota/>

*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de la bibliografía consultada.

PLANDETUR 2020 (Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador), realizó un inventario de los productos turísticos específicos que posee el Ecuador, entre éstos se encuentra el *Turismo Cultural* (T&L Tourism and Leisure, 2007), a partir del cual T&L especifica la oferta de productos que tiene el país desde este tipo de turismo y se pueden identificar en la siguiente lista:

**Tabla 10***Inventario de productos específicos de Ecuador - Turismo Cultural*

	Lugar	Característica
1	Ambato	Ciudad de contrastes culturales y artísticos (raíces andinas) <sup>a</sup>
2	Cotacachi	Mercado del cuero <sup>b</sup>
3	Cuenca	Patrimonio de la humanidad y sus alrededores <sup>b</sup>
4	Guaranda	Área histórica: Bien del Patrimonio Cultural de la Nación <sup>c</sup>
5	Guayaquil	Centro internacional de negocios <sup>b</sup>
6	Hacienda La Ciénaga	Identidad cultural del cantón (ciudad) <sup>d</sup>
7	Hacienda San Agustín de Callo	Uno de los sitios arqueológicos más importantes del Ecuador <sup>d</sup>
8	Ingapirca	La capital Inca <sup>b</sup>
9	Loja	Guarda el secreto de la longevidad <sup>e</sup>
10	Montecristi	La tierra del sombrero de paja toquilla <sup>b</sup>
11	Otavalo	Capital intercultural del Ecuador y su mercado indígena <sup>b</sup>
12	Pujilí	Riqueza cultural y patrimonial <sup>f</sup>
13	Quito	Patrimonio de la humanidad <sup>b</sup>
14	Riobamba	La experiencia del ferrocarril andino a Alausí <sup>b</sup>
15	San Antonio de Ibarra	Ciudad de los tallados de madera <sup>b</sup>
16	Santo Domingo de los Colorados	Tierra de los shamanes colorados <sup>b</sup>
17	Vilcabamba	El paraíso para la longevidad <sup>b</sup>

*Nota.* Elaboración propia. A partir de: <sup>a</sup> Ministerio de Turismo (s.f.), <sup>b</sup> T&L Tourism and Leisure (2007), <sup>c</sup> Ministerio de Cultura y Patrimonio (s.f.), <sup>d</sup> Almachi (2016, p. 98), <sup>e</sup> Alcaldía Loja (s.f.), <sup>f</sup> Ministerio de Turismo (s.f.)

Ahora bien, a partir del anterior listado Tourism & Leisure (2007) realiza una selección de los productos turísticos con las mejores características de una oferta turística cultural y reduce la lista a una oferta final de 9 lugares emblemáticos, que serán el objetivo principal para una oferta de Productos Estrella del *turismo cultural* (p. 87), a saber:

**Tabla 11***Productos estrella de Ecuador - Turismo Cultural*

	Lugar	Característica
1	Cotacachi	Mercado del cuero <sup>b</sup>
2	Cuenca	Patrimonio de la humanidad y sus alrededores <sup>b</sup>
3	Hacienda San Agustín de Callo	Uno de los sitios arqueológicos más importantes del Ecuador <sup>d</sup>
4	Ingapirca	La capital Inca <sup>b</sup>
5	Montecristi	La tierra del sombrero de paja toquilla <sup>b</sup>
6	Otavalo	Capital intercultural del Ecuador y su mercado indígena <sup>b</sup>
7	Quito	Patrimonio de la humanidad <sup>b</sup>
8	Riobamba	La experiencia del ferrocarril andino a Alausí <sup>b</sup>
9	Vilcabamba	El paraíso para la longevidad <sup>b</sup>

*Nota.* Elaboración propia. A partir de: <sup>b</sup>T&L Tourism and Leisure (2007), <sup>d</sup>Almachi (2016, p. 98)

“Las bases de la identidad de un pueblo están constituidas por su Patrimonio Cultural” (issu, 2021, p.12)

***Mercado Oferente***

Se destaca el rol de la Unesco dentro del *turismo cultural* como ente regulador y además promocional del turismo que promueve el cuidado y respeto por el patrimonio; hecho evidenciado en el lanzamiento en 2018 de una plataforma web para promover el turismo cultural y sostenible desde la Europa antigua: “Viajes del Patrimonio Mundial” (<https://visitworldheritage.com>). “Concebida con apoyo de la Unión Europea, la plataforma presenta 34 sitios seleccionados del Patrimonio Mundial repartidos en 19 países de la Unión Europea, y ha sido desarrollada en colaboración con National Geographic” (UNESCO, 2018)

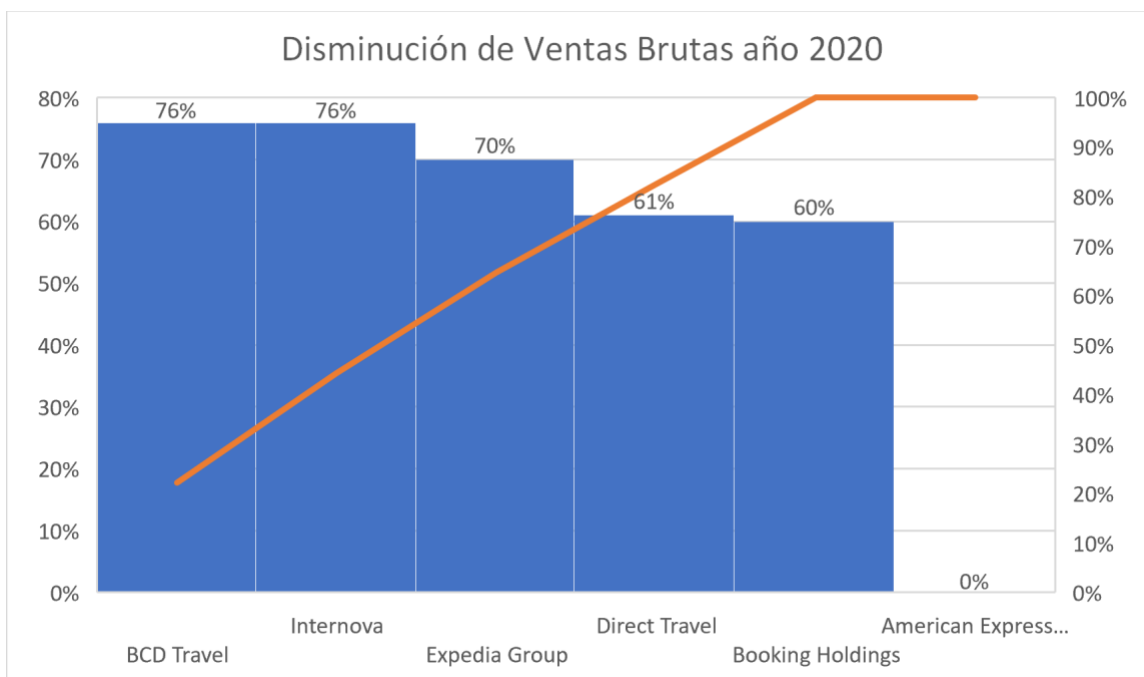
Por otra parte, uno de los medios de comunicación internacional más importantes, que muestra datos acerca del turismo es Travel Weekly; este medio genera anualmente

una “Lista de Poderes” en la que relaciona el ranking de las agencias de viaje más reconocidas a nivel mundial. La última lista generada hace referencia al año 2021 y muestra el ranking de las 50 agencias de viaje con mayor participación en el mercado en la actualidad, donde el liderazgo lo tiene la empresa Expedia Group, seguida por Booking Holdings, American Express Global Business Travel, BCD Travel, CWT, Flight Center Travel Group USA, Internova Travel Group, American Express Travel, Direct Travel, Fareportal. De estas 10 agencias, solo 6 impulsan de manera expresa y directa el turismo cultural (Expedia Group, Booking Holdings, BCD Travel, Internova Travel Group, American Express Travel y Direct Travel).

El comportamiento en términos de ventas de estas 6 empresas se muestra en la Figura 38 y se puede evidenciar el impacto negativo que generó la pandemia durante el año 2020; sin embargo, a partir de las políticas de turismo sustentable que propone la OTM, estas agencias han generado políticas de innovación y cambio en su oferta, además de capacitar a su personal para permanecer en el top 10 de las mejores agencias de viaje en el mundo.

**Figura 44**

*Porcentaje de disminución de ventas brutas en Agencias de Viaje*



*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Travel Weekly (2021).

Para el caso de Ecuador, de acuerdo con datos de MINTUR, en el año 2021 se encontraban registradas 2.323 Agencias de Servicios Turísticos y 353 Establecimientos de Intermediación. Teniendo en cuenta las tres ciudades más visitadas de Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), se realiza un listado cuantitativo de establecimientos registrados por cada una de estas ciudades.

**Tabla 12**

*Número de Agencias de viaje y Turoperadores registrados en 3 ciudades de Ecuador*

Ciudad	Agencias de Servicios Turísticos	Establecimientos de Intermediación
Quito	757	54
Guayaquil	305	20
Cuenca	160	43

*Nota.* Elaboración propia. A partir de Ministerio de Turismo (2021)

### ***Participación en el Mercado***

Sobre la base de información que arrojan las fuentes secundarias, se hace una nueva búsqueda de información para determinar si alguna de las 10 agencias de viaje mundialmente reconocidas, hace presencia en Ecuador y a través de qué medio realiza su oferta a los potenciales clientes (turistas). Los resultados se pueden observar en la Tabla 13.

**Tabla 13**

*Agencias de Viaje reconocidas mundialmente con presencia en Ecuador*

Agencia	Presencia			
	Virtual	Oficina	Página web	Ubicación Oficina
Expedia Group	X		<a href="https://www.expediagroup.com">https://www.expediagroup.com</a>	
Booking Holdings	X		<a href="https://www.bookingholdings.com">https://www.bookingholdings.com</a>	
American Express Global Business Travel	X		<a href="https://www.amexglobalbusinesstravel.com">https://www.amexglobalbusinesstravel.com</a>	
BCD Travel	X	X	<a href="https://www.bcdtravel.com/country/ecuador">https://www.bcdtravel.com/country/ecuador</a>	Quito, Guayaquil
CWT	X		<a href="https://www.mycwt.com/latin-america/es">https://www.mycwt.com/latin-america/es</a>	
Flight Center Travel Group USA	X	X	<a href="https://www.fctgl.com">https://www.fctgl.com</a>	Quito

Internova Travel Group	X		<a href="https://internova.com">https://internova.com</a>	
American Express Travel	X		<a href="https://www.americanexpress.com/en-us/travel/hotels">https://www.americanexpress.com/en-us/travel/hotels</a>	
Direct Travel	X	X	<a href="https://www.dt.com/">https://www.dt.com/</a>	Quito
Fareportal	X		<a href="https://www.fareportal.com/">https://www.fareportal.com/</a>	

---

*Nota.* Elaboración propia. A partir de <https://www.google.com/maps> (2022), <https://www.google.com/search> (2022)

Si bien, un infinito número de agencias y turoperadores pueden estar adscritos a estas agencias de viaje, no hace que deban operar exclusivamente bajo su autoría y/o canales de distribución. Tener, sin embargo, el respaldo de estas marcas dentro del segmento de mercado del turismo, brinda prestigio a los turoperadores, así como garantía y seguridad a los futuros compradores (turistas).

A su vez, vale la pena resaltar los organismos de control y respaldo que en temas de turismo existen en Ecuador, como es el caso de OPTUR, Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador; organismo que “fortalece el desarrollo integral de la operación turística, el turismo receptivo y representa a sus miembros en toda instancia participativa del sector turístico” (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016, p. 19). Por tanto, se procede a identificar los turoperadores que están legalmente adscritos a la OPTUR y que ofrecen turismo cultural, con el fin de identificar la oferta actual dentro del mercado local.

En primera instancia, se muestra el listado de los turoperadores adscritos a OPTUR (Tabla 13), y se identifica el tipo de turismo que ofrecen; finalmente se encuentra cuál de los turoperadores tiene una oferta de turismo cultural. A partir de este

último grupo, se crea una lista comparativa, seleccionando competidores de forma aleatoria y se analiza el entorno en el que desarrollan sus actividades y su oferta turística; dicha información se puede verificar en la Tabla 14.

**Tabla 14***Operadores de Turismo en Ecuador - OPTUR*

Operador	Localización	Tipo de Oferta Turística					
		Turismo Cultural	Turismo de Aventura	Eco-turismo	Turismo de Playa	Turismo de Negocios	Otro
Galápagos Travel Center	Quito	X	X	X	-	-	
Adventure Journeys	Quito			n.r.i.			
Sacha Lodge	Quito	-	X	X	-	-	
Haugan Cruises	Quito			n.r.i.			
Hualambari Tours	Cuenca			n.r.i.			
Advantage Travel	Quito	-	X	X	-	-	
Klein Tours	Quito	X	X	X	-	-	
Ecosportour Cia. Ltda.	Quito	-	X	X	-	-	
Tropical Birding	Quito	-	-	X	-	-	Observación de aves tropicales
Ecoventura	Guayaquil	-	-	X	X	-	
Royal Galapagos	Quito	-	-	X	X	-	
GeoReisen	Quito	X	X	X	X	-	
Termas Papallacta	Quito	-	-	X	-	-	
Gentian Trails	Quito	X	X	X	X	-	
CBH Clim	Quito			n.r.i.			
Enchanted Expeditions	Quito	X	X	X	X	-	
Pure Ecuador	Quito	X	X	X	X	-	
Latitud 0	Quito	X	-	X	X	-	
South American Tours - SAT	Quito	X	-	X	X	-	
Metropolitan Touring	Quito	X	X	X	-	-	
Discovering Americas	Quito			n.r.i.			
Isla Montana Travel	Quito			n.r.i.			
Latin Trails	Quito	X	X	X	X	-	
Surtrek	Quito			n.r.i.			
Pachamama Tours	Quito	X	-	X	X	-	

Operador	Localización	Tipo de Oferta Turística					Otro
		Turismo Cultural	Turismo de Aventura	Eco-turismo	Turismo de Playa	Turismo de Negocios	
Andean Travel Company	Quito	X	-	X	X	-	
Julio Verne	Riobamba	X	X	X	X	-	
Vía Natura	Guayaquil	X	-	X	X	-	Agroturismo
Expediciones Apullacta	Cuenca	X	X	X	X	-	
Gala Tours	Quito			n.r.i.			
QuitoBikeTours	Quito	X	X	-	-	-	
Bird Ecuador	Cumbayá	X	X	X	-	-	
Gray Line Ecuador	Quito	X	-	X	X	-	
Travelers Expeditions Ecuador	Quito	-	X	-	-	-	
Sustainable Travel Ecuador	Quito	-	X	X	X	-	
Ecu Ultimate Tours	Quito	X	X	X	X		
Neotropic Turis	Quito			n.r.i.			
Neotropic Expeditions	Quito	X	X	X	X	-	
Biking Dutchman Campus	Quito	-	X	-	-	-	
Adventures	Quito	-	X	X	X	-	
Colourful Ecuador Travel	Quito	-	-	X	X	-	
Blue Line	Quito	X	-	X	X	-	
Live Ecuador	Quito			n.r.i.			
Carpedm Adventures	Quito			n.r.i.			
Galacruises	Quito	-	-	X	X	-	
Terradiversa	Cuenca	X	X	X	X	-	
Adventure Life	Quito	X	X	X	X	-	
Soleq Travel	Quito	X	X	-	X	-	Agroturismo
Cometa Travel	Quito	X	-	X	X	-	
EPR Travel	Quito	X	-	X	X	-	
Quinde Tour	Quito	-	-	X	-	-	
Go Galapagos	Quito	X	-	X	X	-	
BM Tours	Guayaquil			n.r.i.			
Galapagos Natural Life	Quito	-	-	X	X	-	
Magic-Ecuador Laratur	Quito	X	-	X	X	-	
Inka Holidays	Quito			n.r.i.			
Joco Tours	Quito	-	-	X	-	-	
G Adventures	Quito			n.r.i.			
Expetion Tours	Quito			n.r.i.			

Operador	Localización	Tipo de Oferta Turística					
		Turismo Cultural	Turismo de Aventura	Eco-turismo	Turismo de Playa	Turismo de Negocios	Otro
Latinroots	Quito	X	-	X	X	-	
Nature Experience	Quito	X	-	X	X	-	
Condor Trekk	Quito	-	-	X	-	-	

*Nota.* Esta tabla muestra el tipo de servicio que ofrecen los turoperadores registrados en OPTUR; en los casos donde no hay información registrada se identifica con la sigla n.r.i. (no registra información) Fuente: Elaboración propia (2022). A partir de OPTUR (s.f.)

Se registran 62 operadores turísticos en total; de esos 62 solo 30 ofrecen turismo cultural, es decir, el 48.4% y siempre acompañado de una oferta de turismo de naturaleza, sol y playa, y aventura. No existe una oferta que se base únicamente en el turismo cultural según los hallazgos.

**Tabla 15**

*Comparación de oferta de turismo cultural - Turoperadores de OPTUR*

Categoría	Turoperador				
	Enchanted Expeditions	Nature Experience	Andean Travel Company	Expediciones Apullacata	Terra Diversa
Producto Estrella	“Recorrido por la ciudad de Cuenca”	“Cultura, historia y gastronomía”	“Quito día completo”	“Cuenca city tour”	“Quito city & Middle of the world & Pululahua crater
Destino Patrimonial que visita	Cuenca Centro histórico	Quito Centro histórico	Quito Centro histórico	Cuenca Centro histórico	Quito Centro histórico
Precio	\$56 / persona	\$55 / persona	\$69 / persona	\$25 / persona	\$62 / persona
Duración	3 hrs	1 día	1 día	4 hrs.	1 día
Alojamiento	-	-	-	-	-
Transporte interno	Visita a pié	X	X	-	X
Alimentación	-	X	-	-	X

Categoría	Turoperador				
	Enchanted Expeditions	Nature Experience	Andean Travel Company	Expediciones Apullacata	Terra Diversa
Incluye	Turi-bus	-	-	-	-
	Visitas guiadas	X	X	X	X
	Entradas a museos	X	X	X	X

*Nota.* Esta tabla muestra una selección de turoperadores registrados en OPTUR y que ofrecen turismo cultural (interno). Fuente: elaboración propia. A partir de OPTUR (s.f.)

### ***El Precio.***

Para analizar los precios del mercado actual con una base de oferentes más amplia, se toma como base el comparativo de oferta turística de las empresas de OPTUR seleccionadas aleatoriamente y se complementa la investigación con empresas registradas en la base de datos del Ministerio de Turismo de Ecuador. Se presenta a continuación un comparativo de precios para recorridos de un día en las ciudades más visitadas de Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca) y que su enfoque sea exclusivamente cultural.

### **Tabla 16**

#### *Comparación de precios para recorridos de 1 día - Quito*

Turoperador	Ciudad	\$ persona	Servicios Incluidos en el Precio
Enchanted Expeditions		n/a	n/a
Nature Experience		\$55	Transporte, alimentación, visita guiada, entrada a museos
Andean Travel Company		\$69	Transporte, visitas guiadas, entradas museos
Expediciones Apullacata		\$50	Transporte, guía profesional, visita museos, visita volcán Cotopaxi
Terra Diversa	Quito	\$62	Transporte, alimentación, visita guiada, entrada a museos
Viator		\$40	recorrido en tranvía, recogida en hoteles seleccionados, guía turístico
AQT Ecuador		\$100	Guía profesional, entrada museos, cata de chocolate, facial de chocolate, infusión de cacao, cata de cerveza, canelazos, guianza teatralizada

Inspiración Viajes	n/a	n/a
Cuenca Bestours	n/a	n/a
Vivenow	n/a	n/a

---

Precio Promedio \$63

---

*Nota.* Elaboración propia. A partir de OPTUR (s.f.) , MINTUR (2022),

<https://www.enchantedexpeditions.com>, <http://www.terradiversa.com>,

<http://www.nature-experience-group.com/>, <http://www.andeantc.com>,

<http://www.apullacta.com>, <https://www.viator.com>, <https://aqtecuador.com/>,

<https://www.inspiracionviajes.com/>, <https://www.cuencabestours.com/>,

<https://www.vivenow.ec/>

### **Tabla 17**

#### *Comparación de precios para recorridos de 1 día - Guayaquil*

Turoperador	Ciudad	\$ persona	Servicios Incluidos en el precio
Enchanted Expeditions		n/a	n/a
Nature Experience Andean Travel Company		n/a	n/a
Expediciones Apullacata Terra Diversa	Guayaquil	\$69	Transporte, visitas guiadas, entradas museos
		\$112	Recorrido en tren Durán-San Antonio, guía profesional, bebidas no alcohólicas, degustación chocolate, visita Hacienda Danesa, almuerzo en Hacienda
Viator		\$40	transporte, recogida y regreso en hotel, guía profesional
AQT Ecuador		n/a	n/a
Inspiración Viajes		n/a	n/a
Cuenca Bestours		\$99,99	Recorrido Cuenca, Guayaquil, Parque Nal. Cajas, recogida y regreso en hotel, guía bilingüe, almuerzo, entradas, peajes, impuestos,
Vivenow		\$49	Transporte, guía, desayuno, almuerzo, entradas atractivos turísticos, visita Colimes
		Precio Promedio	\$74

*Nota.* Elaboración propia. A partir de OPTUR (s.f.) , MINTUR (2022),

<https://www.enchantedexpeditions.com>, <http://www.terradiversa.com>,

<http://www.nature-experience-group.com/>, <http://www.andeantc.com>,  
<http://www.apullacta.com>, <https://www.viator.com>, <https://aqtecuador.com/>,  
<https://www.inspiracionviajes.com/>, <https://www.cuencabestours.com/>,  
<https://www.vivenow.ec/>

### Tabla 18

#### *Comparación de precios para recorridos de 1 día - Cuenca*

Turoperador	Ciudad	\$ persona	Servicios Incluidos en el precio
Enchanted Expeditions		\$56	Visitas guiadas, entradas a museos
Nature Experience Andean Travel Company		n/a	n/a
Expediciones Apullacata		\$25	Visita guiada, entradas museos
Terra Diversa	Cuenca	\$25	Transporte, guía bilingüe, entradas a museos
Viator		\$20	recogida y regreso en hotel, guía profesional
AQT Ecuador		\$168	Transporte, guía profesional, almuerzo, permiso ingreso áreas protegidas
Inspiración Viajes		\$25	Guía profesional
Cuenca Bestours		\$59,99	Recogida en hotel, guía bilingüe, transporte, almuerzo.
Vivenow		\$45	Transporte, almuerzo, guía profesional
Precio Promedio		\$53	

*Nota.* Elaboración propia. A partir de OPTUR (s.f.), MINTUR (2022),

<https://www.enchantedexpeditions.com>, <http://www.terradiversa.com>,  
<http://www.nature-experience-group.com/>, <http://www.andeantc.com>,  
<http://www.apullacta.com>, <https://www.viator.com>, <https://aqtecuador.com/>,  
<https://www.inspiracionviajes.com/>, <https://www.cuencabestours.com/>,  
<https://www.vivenow.ec/>

### ***Estrategia de Mercadeo.***

“El punto de partida para definir los proyectos lo constituye la estrategia de mercadeo” Córdoba Padilla (2011, p. 84), por lo tanto este análisis de estrategia consiste principalmente en diagnosticar la situación actual del mercado a través del análisis DOFA y a partir de este, plantear objetivos que sean cumplibles y que permitan minimizar las *amenazas* y las *debilidades* de la oferta de un servicio turístico patrimonial cultural y arquitectónico en Ecuador y a su vez, potenciar las *fortalezas* y las *oportunidades* dentro del mercado del turismo cultural. De esta manera, permitirá definir las estrategias de desarrollo, producto, precio y distribución.

### ***Diagnóstico***

#### ***Análisis DOFA***

#### **Figura 45**

##### *Análisis DOFA del turismo cultural en Ecuador*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posee patrimonios de la humanidad bajo el aval de la UNESCO</li> <li>○ Es uno de los países en el mundo con mayor diversidad cultural (casi 3 millones de recursos culturales)</li> <li>○ Alrededor de 2 millones de sus recursos culturales son de carácter patrimonial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bajo conocimiento a nivel local en temas culturales</li> <li>○ Pérdida de identidad cultural</li> <li>○ Ausencia de plan estratégico para proteger el patrimonio cultural y arquitectónico del país</li> <li>○ Reducción de presupuesto para realizar mantenimiento a construcciones patrimoniales a nivel nacional</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saturación del mercado que ofrece turismo de naturaleza y aventura, dejando espacio para abrir oferta de turismo cultural</li> <li>○ Potenciar económicamente poblaciones poco visitadas y que han sido declaradas Bienes Patrimoniales Culturales de la Nación</li> <li>○ Promoción del país en ferias internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Problemática social: incremento en índices de violencia a nivel nacional por aumento en narcotráfico</li> <li>○ Miedo colectivo para salir de viaje por temor a ser robado o secuestrado</li> <li>○ Destrucción paulatina de construcciones patrimoniales por falta de mantenimiento</li> </ul>

- Reactivación del turismo y la economía local

*Fuente.* Elaboración propia (2022).

### ***Objetivos***

Fijar objetivos que sean cumplibles y medibles es la base de una estrategia de mercado sólida. Se plantean entonces los siguientes objetivos:

Construir base de datos de población local con rango de edad entre 35 y 55 años y con nivel de formación profesional

Ofertar planes de turismo cultural a la población identificada entre 35 y 55 años

Construir base de datos de turistas extranjeros que hayan visitado patrimonios culturales como base informativa para ofrecerles el turismo cultural de Ecuador

Ofertar planes de turismo cultural a los turistas extranjeros identificados con interés en el turismo patrimonial

Diseñar un plan de medios para promover el patrimonio cultural y arquitectónico del país a nivel local e internacional.

Promover a Ecuador como destino sostenible a partir de la oferta de patrimonio cultural para atraer mayor número de turistas

Vincular el patrimonio cultural al ámbito de la investigación a través de un entorno educativo

Construir base de datos de proveedores de servicios turísticos (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, museos, iglesias, parques)

Definir servicios turísticos que serán parte de la oferta del turismo cultural

Consolidar lista de precios por cada servicio turístico

Actualizar lista de precios de servicios turísticos ofertados

Participar en ferias de turismo a nivel nacional e internacional

Realizar un banco de fotografías de los sitios declarados bienes culturales de la nación

Definir canales de distribución para promoción de actividades turísticas

Actualizar información contenida en los canales de distribución para brindar información actualizada a los clientes (turistas)

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos se generan indicadores de desempeño para cada uno de éstos a través del siguiente método de evaluación:

**Tabla 19**

*Modelo de Evaluación: Indicador de desempeño de la Estrategia*

Objetivo	Indicador	Meta	Formula indicador	Fre Cuen Cia	% Cumpli Miento
			<b>Desempeño</b>		
Construir base de datos de población local con rango de edad entre 35 y 55 años y con nivel de formación profesional	Base de datos	Encontrar potenciales clientes locales para ofertar el servicio turístico patrimonial	$\frac{\# \text{ de personas entre 35 – 55 años registradas}}{\text{mes}}$	mensual	
Ofertar planes de turismo cultural a la población identificada entre 35 y 55 años	Paquetes turísticos culturales	Crear planes acorde a las necesidades de la población objetivo	$\frac{\# \text{ de planes de turismo cultural}}{\text{necesidades identificadas}}$	anual	
Construir base de datos de turistas extranjeros que hayan visitado patrimonios culturales como base informativa	Base de datos	Encontrar potenciales clientes extranjeros para ofertar servicio turístico patrimonial	$\frac{\# \text{ turistas extranjeros registrados}}{\text{mes}}$	mensual	

Objetivo	Indicador	Meta	Formula indicador	Fre Cuen Cia	% Cumpli Miento
			Desempeño		
para ofrecerles el turismo cultural de Ecuador					
Ofertar planes de turismo cultural a los turistas extranjeros identificados con interés en el turismo patrimonial	Paquetes turísticos culturales	Crear planes acorde a las necesidades de la población objetivo	$\frac{\# \text{ de planes de turismo cultural}}{\text{necesidades identificadas}}$	anual	
Diseñar un plan de medios para promover el patrimonio cultural y arquitectónico del país a nivel local e internacional	Plan de medios	Llegar a la mayor cantidad de clientes objetivo posibles a nivel nacional e internacional	$\frac{\text{plan de medios diseñado}}{\text{registro de ventas}}$	anual	
Promover a Ecuador como destino sostenible a partir de la oferta de patrimonio cultural para atraer mayor número de turistas.	Planes turísticos basados en la sostenibilidad	Lograr que los clientes objetivo identifiquen a Ecuador como destino sostenible	$\frac{\text{plan de medios diseñado}}{\# \text{ características sostenibles en planes turísticos}}$	anual	
Vincular el patrimonio cultural al ámbito de la investigación a través de un entorno educativo	Investigaciones acerca del patrimonio cultural de Ecuador	Sensibilizar a la población acerca del valor que tienen los patrimonios	$\frac{\# \text{ investigaciones}}{\text{año}}$	anual	
Construir base de datos de proveedores de servicios turísticos (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, museos, iglesias, parques)	Base de datos	Crear una base de datos de proveedores de confianza	$\frac{\# \text{ de proveedores registrados}}{\text{alojamiento}}$ $\frac{\# \text{ de proveedores registrados}}{\text{alimentos y bebidas}}$ $\frac{\# \text{ de proveedores registrados}}{\text{transporte}}$ $\frac{\# \text{ de proveedores registrados}}{\text{museos}}$	anual	
Definir servicios turísticos que estarán en la oferta del	Servicios turísticos culturales	Crear los paquetes turísticos que serán la oferta final	$\frac{\# \text{ paquetes turísticos creados}}{\text{atractivo patrimonial definido en la oferta}}$	anual	

Objetivo	Indicador	Meta	Formula indicador	Fre Cuen Cia	% Cumpli Miento
			<b>Desempeño</b>		
turismo cultural					
Consolidar lista de precios por cada servicio turístico	Lista de precios	Establecer costos y ganancias en la oferta	$\frac{\# \text{ de ítems creados}}{\text{paquete turístico}}$	anual	
Actualizar lista de precios de servicios turísticos ofertados	Informe	Mantener una oferta de precios acorde al mercado	$\frac{\# \text{ de ítems modificados}}{\text{paquete turístico}}$	anual	
Participar en ferias de turismo a nivel nacional e internacional	Inscripción a ferias	Hacer visible a Ecuador como potencial destino turístico	$\frac{\# \text{ de ferias inscritas}}{\# \text{ de ferias en que se asiste}}$	mensual	
Realizar un banco de fotografías de los sitios declarados bienes culturales de la nación	Banco fotográfico	Mostrar a los clientes objetivo la riqueza cultural y patrimonial de Ecuador	$\frac{\# \text{ de registros fotográficos}}{\text{atractivo cultural/patrimonial definido en la oferta}}$	mensual	
Definir canales de distribución para promoción de actividades turísticas	Promoción de paquetes turísticos	Llegar a la mayor cantidad de clientes objetivo posibles	$\frac{\# \text{ de canales de distribución}}{\text{ventas efectivas}}$	anual	
Actualizar información contenida en los canales de distribución para brindar información actualizada a los clientes (turistas)	Informe	Mantener una oferta de paquetes turísticos acorde al mercado	$\frac{\# \text{ de modificaciones}}{\text{paquete turístico}}$	anual	

*Fuente.* Elaboración propia (2022).

Ahora bien, cada uno de los objetivos planteados tiene relación directa con estrategias de desarrollo, producto, precio y distribución. Esta correlación se especifica en la siguiente tabla.

**Tabla 20***Correlación de los Objetivos con las Estrategias*

Objetivo	Estrategia			
	Desarrollo	Producto	Distribución	\$
Construir base de datos de población local con rango de edad entre 35 y 55 años y con nivel de formación profesional	X			
Ofertar planes de turismo cultural a la población identificada entre 35 y 55 años			X	
Construir base de datos de turistas extranjeros que hayan visitado patrimonios culturales como base informativa para ofrecerles el turismo cultural de Ecuador	X			
Ofertar planes de turismo cultural a los turistas extranjeros identificados con interés en el turismo patrimonial			X	
Diseñar un plan de medios para promover el patrimonio cultural y arquitectónico del país a nivel local e internacional		X	X	
Promover a Ecuador como destino sostenible a partir de la oferta de patrimonio cultural para atraer mayor número de turistas.		X		
Vincular el patrimonio cultural al ámbito de la investigación a través de un entorno educativo		X		
Construir base de datos de proveedores de servicios turísticos (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, museos, iglesias, parques)	X			
Definir servicios turísticos que estarán en la oferta del turismo cultural		X		
Consolidar lista de precios por cada servicio turístico		X		X
Actualizar lista de precios de servicios turísticos ofertados		X		X
Participar en ferias de turismo a nivel nacional e internacional			X	
Realizar un banco de fotografías de los sitios declarados bienes culturales de la nación	X	X	X	
Definir canales de distribución para promoción de actividades turísticas			X	
Actualizar información contenida en los canales de distribución para brindar			X	

Objetivo	Estrategia			\$
	Desarrollo	Producto	Distribución	
información actualizada a los clientes (turistas)				

*Fuente.* Elaboración propia (2022).

De acuerdo al *estudio de mercado* realizado previamente, se logra definir el producto, el cliente, la oferta, la demanda, el precio y se propone una estrategia de mercadeo apropiada para diagnosticar el sector turístico patrimonial y arquitectónico de Ecuador; estos cinco capítulos concluyen el estudio de mercado y el resultado del mismo se muestra a continuación.

**Producto.** El turismo patrimonial, cultural y arquitectónico que se plantea como producto estrella, se puede catalogar como un subproducto del turismo cultural. A partir de este último se pueden desarrollar nuevos subproductos con énfasis exclusivo en la cultura y la arquitectura de Ecuador.

**Cliente.** El cliente potencial suele ser un consumidor individual y se encuentran en su mayoría en un rango de edad entre 35 y 55 años y con capacidad económica media alta.

El turista interesado en la cultura tiene un gasto promedio de viajes de USD\$869; es en su mayoría de sexo masculino y con educación superior.

**Demanda.** Los países de mayor visita a Ecuador por turismo son Colombia, Venezuela, Estados Unidos, Perú, España, Argentina, Chile, Alemania, China, Canadá, México e Italia.

A nivel local, para el turismo interno, las ciudades con mayor registro de visitas son Quito, Guayaquil y Cuenca; y los momentos de mayor movilidad turística se basan en

los festivos nacionales: Carnaval, Semana Santa, 1 de Mayo, 24 de Mayo, 10 de Agosto, Fiestas de Guayaquil, Día de los Difuntos, Navidad y Fin de Año.

**Oferta.** Ecuador es un país con gran diversidad cultural en sus 4 regiones o “mundos”, por lo que es posible encontrar un abanico de posibilidades en esta área. Existen además elementos que resaltan la cultura de Ecuador: declaración de algunas de ciudades como patrimonios culturales de la humanidad por la UNESCO.

Comparado con las ofertas internacionales de turismo cultural, entre las que se encuentran las “rutas históricas”, existe en Ecuador una oferta de “Pueblos Mágicos” que llevan al turista a conocer y explorar sitios que no son comúnmente visitados y con una gran riqueza cultural (material e inmaterial).

Las agencias de viaje y operadores turísticos promueven en mayor porcentaje el turismo de naturaleza y aventura; como complemento adicionan a su oferta el turismo cultural pero no suele ser el producto estrella de sus ofertas. Pocos son los que se atreven a ofrecer un turismo netamente cultural sin ofrecer visitas con enfoque de naturaleza.

**Precio.** Se comparan ofertas de turoperadores locales, con unos paquetes turísticos de tipología similar (“un día de visita en la ciudad de ...”) y se encuentra que los precios tienden a estar en un mismo rango y con oferta de servicios muy similares (transporte, alimentación, visita guiada, entrada a museos):

“Un día de visita en Quito”: Precio promedio USD\$63

“Un día de visita en Cuenca”: Precio promedio USD\$53

“Un día de visita en Guayaquil”: Precio promedio USD\$74

***Estrategia de Mercadeo.*** Se plantean objetivos cumplibles como fundamento estratégico para el proyecto de investigación y se determinan a su vez indicadores de desempeño con el fin de asegurar el cumplimiento de dichos objetivos. Cada uno de los objetivos se relaciona con estrategias de desarrollo, de producto y de distribución.

### **Estudio Técnico.**

El estudio técnico “diseña la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado” (Córdoba Padilla, 2011, p. 106). Así las cosas, el presente estudio técnico define el tamaño, la localización y la ingeniería del proyecto, como parte de la investigación que busca diagnosticar el estado actual del servicio turístico patrimonial cultural y arquitectónico de Ecuador.

### **Tamaño.**

#### ***Tamaño y Mercado***

Ecuador se caracteriza por tener cuatro regiones naturales a las que comúnmente se les llama “cuatro mundos” y que por su biodiversidad y variedad de climas permiten que sea un país con un alto atractivo turístico; geográficamente se conocen como Costa del Pacífico, Andes, Amazonía y Galápagos. En cada uno de los “mundos” existen patrimonios culturales (materiales e inmateriales) y patrimonios arquitectónicos que merece la pena visitar y que están bajo vigilancia del Ministerio de Cultura y el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural - INPC. Dado el objeto del presente proyecto, se descarta Galápagos por su marcado patrimonio natural, relegando el tamaño del mercado al límite geográfico de los otros tres “mundos”. Dada la riqueza cultural que se desprende de la gran mayoría de ciudades de Ecuador, el Ministerio de Cultura y

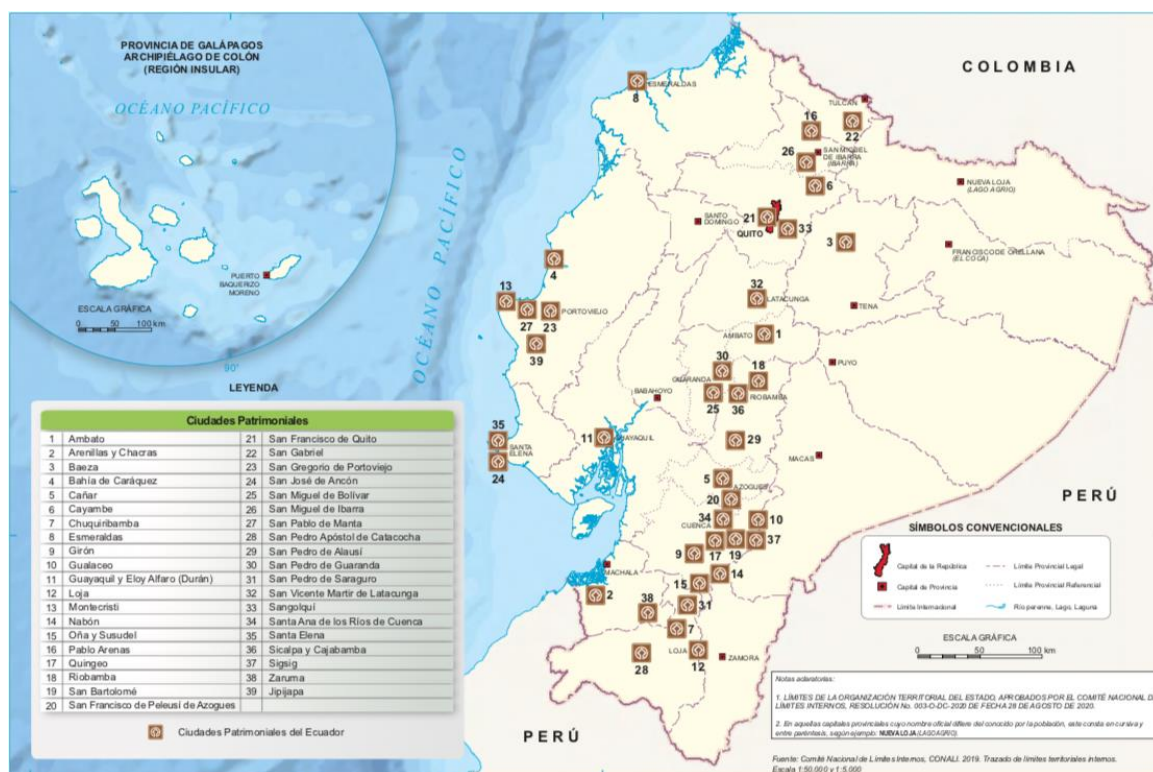
Patrimonio puso en marcha el proyecto “Ciudades Patrimoniales del Ecuador” (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p. 70) con el fin de iniciar una gestión patrimonial para “fortalecer la identidad de las ciudades de este país” (Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, p. 70), identificando así “39 ciudades declaradas Patrimonio Cultural de la Nación” donde 2 de éstas fueron declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, como se mencionó previamente en este documento.

Así las cosas y según el estudio realizado por el Ministerio de Turismo y el Instituto Geográfico Militar, el tamaño del mercado para el turismo cultural, patrimonial y arquitectónico abarca actualmente, de manera específica, los centros históricos de las 39 ciudades patrimoniales, enmarcado en 72 hectáreas que corresponden a los centros históricos de las siguientes ciudades: Ambato, Arenillas y Chacras, Baeza, Bahía de Caráquez, Cañar, Cayambe, Chuquiribamba, Esmeraldas, Girón, Gualaceo, Guayaquil y Eloy Alfaro (Durán), Loja, Montecristi, Nabón, Oña y Susudel, Pablo Arenas, Quingeo, Riobamba, San Bartolomé, San Francisco de Peleusí de Azogues, San Francisco de Quito, San Gabriel, San Gregorio de Portoviejo, San José de Ancón, San Miguel de Bolívar, San Miguel de Ibarra, San Pablo de Manta, San Pedro Apóstol de Catacocha, San Pedro de Alausí, San Pedro de Guaranda, San Pedro de Saraguro, San Vicente Mártir de Latacunga, Sangolquí, Santa Ana de los Ríos de Cuenca, Santa Elena, Sicalpa y Cajabamba, Sigsig, Zaruma, Jipijapa.

La siguiente gráfica muestra las 39 ciudades y su ubicación en el territorio ecuatoriano:

**Figura 46**

*Ciudades Patrimoniales del Ecuador*



*Nota.* Adaptado de *Mapa 4. Ciudades Patrimoniales del Ecuador, año 2019* (p. 72), por Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, Atlas Turístico del Ecuador.

**Tamaño y Materias Primas**

Las materias primas permiten dar cobertura a cada operador turístico para lograr cubrir las necesidades en su gestión turística tanto en cantidad, como en calidad y durante el ciclo de vida establecido del proyecto; por lo tanto, una oficina constituida para tal fin, requiere materias primas o insumos para suplir las necesidades tanto del cliente interno como externo; de igual manera, si la oferta turística se realiza de manera virtual, a través

de una página web, se requieren insumos suficientes para suplir la necesidad de búsqueda, compra y seguridad informática de los potenciales clientes.

A continuación, se presenta un listado comparativo con los insumos requeridos para poner en funcionamiento una oficina de operador turístico, frente a los insumos requeridos para ofrecer un servicio turístico netamente virtual; dichos insumos se especificarán en cantidad, requerimientos técnicos y valor, más adelante en el ítem referente a la “Ingeniería del Proyecto”.

**Tabla 21**

*Tamaño y Materias Primas*

Tipología	Oficina de Operador Turístico	Oferta Virtual Operador Turístico
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritorios</li> <li>• Sillas tándem</li> <li>• Sillas interlocutoras</li> <li>• Sillas operadoras</li> <li>• Archivadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritorio</li> <li>• Silla operadora</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadores de escritorio</li> <li>• Mouse</li> <li>• impresoras</li> <li>• caja registradora</li> <li>• datáfono</li> <li>• software contabilidad</li> <li>• licencias de software paquete office</li> <li>• conexión internet banda ancha</li> <li>• sistema de alarma</li> <li>• TV 32”</li> <li>• Dispositivos USB</li> <li>• CD Rooms</li> <li>• Celulares</li> <li>• Teléfonos fijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador portátil</li> <li>• Mouse</li> <li>• impresora</li> <li>• software contabilidad</li> <li>• licencias de software paquete office</li> <li>• conexión internet banda ancha</li> <li>• Dispositivo USB</li> <li>• CD Rooms</li> <li>• Celular</li> </ul>
SST - Seguridad y Salud en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya piés</li> <li>• Mousepads ergonómicos</li> <li>• Sillas de trabajo ergonómicas*</li> <li>• Camilla</li> <li>• Extintores</li> <li>• Botiquín primeros auxilios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya piés</li> <li>• Mousepad ergonómico</li> <li>• Silla de trabajo ergonómica*</li> </ul>

Papelería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resmas de papel</li> <li>• Lápices</li> <li>• Esferos</li> <li>• Cosedoras</li> <li>• Borradores</li> <li>• Liquid paper</li> <li>• Sacaganchos</li> <li>• Tintas impresoras</li> <li>• Bandejas portapapeles</li> <li>• Calculadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resma de papel</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Esfero</li> <li>• Cosedora</li> <li>• Borrador</li> <li>• Liquid paper</li> <li>• Sacaganchos</li> <li>• Tinta impresora</li> <li>• Calculadora</li> </ul>
Dotación oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cestas de basura</li> <li>• Relojes pared</li> <li>• Caja fuerte</li> <li>• Lockers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n/a</li> </ul>
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fachada (vinilos adhesivos)</li> <li>• En paredes (vinilos adhesivos, cuadros)</li> <li>• En escritorios (habladores)</li> <li>• Aviso de fachada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautas en redes sociales</li> </ul>

---

*Nota.* Esta tabla muestra las materias primas requeridas para poner en funcionamiento una oficina de un operador turístico patrimonial en Ecuador y una oferta turística netamente virtual. Fuente: elaboración propia.

### ***Tamaño y Financiamiento***

En la actualidad las empresas operadoras turísticas necesitan disponer de recursos financieros que les permitan la operación de su negocio; en proporción al tamaño de la oficina y/o empresa, se requiere en la misma medida una inversión que soporte el funcionamiento de ésta, y para esto, existe apoyo por parte de MINTUR con su programa de “Asistencia Financiera Empresarial” el cual realiza un estudio para asignar un crédito nuevo o generar refinanciamiento por el monto deseado a interesados en la industria turística y permite además, destinar el tipo de crédito a capital de trabajo o a activos fijos.

Así las cosas, dependiendo del tamaño del operador turístico, así mismo se define el tamaño de la asistencia financiera empresarial requerida; por ejemplo, a mayor recurso

humano, mayor inversión en instalaciones físicas y dotación de oficina; a mayor cantidad de tecnología en una oficina operadora turística, mayor será la inversión para mantenimiento y/o recompra. El financiamiento del presente proyecto de investigación, se especificará en el ítem del “Estudio Financiero” y se tendrán en cuenta todos los aspectos relacionados con los insumos, recurso humano, recurso físico y aspectos operacionales y pre-operacionales; esto permitirá conocer el tamaño real respecto al financiamiento.

### ***Tamaño y Tecnología***

La teoría nos dice que “el tamaño se define por la capacidad estándar de los equipos y maquinarias existentes, las mismas que se hallan diseñadas para tratar una determinada cantidad de productos” (Córdoba, 2011, p. 110). Para el caso puntual del proyecto de investigación, se determina que la tecnología requerida se adapta a un espacio promedio de una oficina “tipo” de un operador turístico, permitiendo cubrir las necesidades de cliente interno y externo. En el caso de una oferta turística netamente virtual, la tecnología requerida se basará en un equipo computacional que soporte contundentemente la navegación por internet.

### ***Tamaño Propuesto***

Se deben tener en cuenta los dos escenarios planteados para definir el tamaño ideal para la operación del operador turístico patrimonial, es decir, el escenario A como la oficina del operador turístico y el escenario B como la atención netamente virtual de potenciales clientes. Para esto, se presenta en el siguiente cuadro comparativo los

requerimientos de espacio según el tamaño identificado en materias primas y en tecnología, los cuales darán una aproximación inicial al tamaño propuesto.

**Tabla 22**

*Tamaño propuesto*

Tipología	Oficina de Operador Turístico	M2 Requeridos	Oferta Virtual de Operador Turístico	M2 Requeridos	
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escritorios</li> <li>Sillas interlocutoras</li> <li>Sillas operadoras</li> </ul>	11,70m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escritorio</li> <li>Silla operadora</li> </ul>	6,00m2	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sillas tándem</li> </ul>	1,08m2			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivadores</li> </ul>	0,24m2			
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadores de escritorio</li> <li>Mouse</li> <li>impresoras</li> </ul>	11,70 m2*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador portátil</li> <li>Mouse</li> <li>Impresora</li> </ul>	6,00m2*	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>caja registradora</li> <li>datáfono</li> </ul>	1,00m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>software contabilidad</li> <li>licencias de software paquete office</li> </ul>	n/a	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>software contabilidad</li> <li>licencias de software paquete office</li> <li>conexión internet banda ancha</li> </ul>	n/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>conexión internet banda ancha,</li> <li>Dispositivo USB</li> <li>CD Rooms</li> <li>Celular</li> </ul>	n/a	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>software contabilidad</li> <li>licencias de software paquete office</li> <li>conexión internet banda ancha</li> <li>sistema de alarma</li> <li>TV 32"</li> <li>Dispositivos USB</li> <li>CD Rooms</li> <li>Celulares</li> <li>Teléfonos fijos</li> </ul>	n/a		n/a	
	SST - Seguridad y Salud en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya piés</li> <li>Mousepads ergonómicos</li> <li>Sillas de trabajo ergonómicas*</li> <li>Camilla</li> </ul>	n/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya piés</li> <li>Mousepad ergonómico</li> <li>Silla de trabajo ergonómica*</li> </ul>	n/a

Tipología	Oficina de Operador Turístico	M2 Requeridos	Oferta Virtual de Operador Turístico	M2 Requeridos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extintores</li> </ul>	0,15m2		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Botiquín primeros auxilios</li> </ul>	0,10m2		
Papelería	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resmas de papel</li> <li>Lápices</li> <li>Esferos</li> <li>Cosedoras</li> <li>Borradores</li> <li>Liquid paper</li> <li>Sacaganchos</li> <li>Tinta impresoras</li> <li>Bandejas portapapeles</li> <li>Calculadoras</li> </ul>	0,10m2         0,24m2*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resma de papel</li> <li>Lápiz</li> <li>Esfero</li> <li>Cosedora</li> <li>Borrador</li> <li>Liquid paper</li> <li>Sacaganchos</li> <li>Tinta impresora</li> <li>Calculadora</li> </ul>	6,00m2*
Dotación oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cestas de basura</li> <li>Relojes pared</li> <li>Caja fuerte</li> <li>Lockers</li> </ul>	0,04m2  n/a  1,00m2  0,75 m2	n/a	n/a
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>En fachada (vinilos adhesivos)</li> <li>En paredes (vinilos adhesivos, cuadros)</li> <li>En escritorios (habladores)</li> <li>Aviso de fachada</li> </ul>	n/a  n/a  n/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pautas en redes sociales</li> </ul>	n/a
Subtotal M2 Mínimos Requeridos		16,90m2		6,00m2

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de espacio según el tamaño identificado en materias primas y tecnología para poner en funcionamiento una oficina de un operador turístico patrimonial en Ecuador y una oferta turística netamente virtual. Fuente: elaboración propia.

### ***Localización.***

Dado que “la decisión de localización no sólo afecta a empresas de nueva creación, sino también a las que ya están funcionando” (Córdoba, 2011, p. 112) se evaluarán siete factores o variables, con el fin de identificar la localización más recomendable para que el funcionamiento del operador turístico patrimonial obtenga el mayor beneficio al menor costo posible.

A continuación, se describe la lista de las siete variables y su influencia en la definición de la localización del proyecto.

**Tabla 23**

*Variables predominantes en el estudio de la localización*

Variable	Nombre	Descripción
V1	Distribución de la demanda	Permite identificar la localización y la cantidad de operadores turísticos existentes.
V2	Medios de transporte	Permite identificar los medios de transporte que posibilitan el acceso a los operadores turísticos.
V3	Suministros básicos	Permite identificar el acceso a energía y agua.
V4	Industrias conexas y servicios auxiliares	Permite identificar la actividad económica existente (bancos, supermercados, canales de distribución, entre otros).
V5	Impuestos y disposiciones legales	Permite identificar la información legal y tributaria para el funcionamiento de los operadores turísticos.
V6	Condiciones generales de vida	Permite identificar la percepción de seguridad, el acceso a la educación, aspectos climáticos, ofertas culturales, entre otros.
V7	Aspectos nacionales de promoción turística	Permite identificar si el gobierno nacional está actualmente impulsando el turismo

*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Córdoba (2011)

### ***Macro Localización***

Existen tres alternativas para definir la macro zona donde se establecerá el operador turístico patrimonial, éstas se enmarcan dentro de “los cuatro mundos”, que para el caso particular del proyecto son Costa del Pacífico, Andes y Amazonía.

#### **Figura 47**

*Alternativas para la macro localización: Costa del Pacífico, Andes y Amazonía*



*Nota.* Adaptado de *Quiénes somos*, por Quirola, s.f.,

<http://www.gquirola.com/html/quienes/index.html>

Para analizar las alternativas y seleccionar la macro zona definitiva, se realiza inicialmente la ponderación de las Variables predominantes y posteriormente, se aplicará el “método cualitativo por puntos” (Córdoba, 2011, p. 116) para realizar la evaluación de las tres alternativas.

**Tabla 24***Ponderación de Variables predominantes en la Macro localización*

Variable	Nombre	Descripción	Ponderación
V1	Distribución de la demanda	Permite identificar la localización y la cantidad de operadores turísticos existentes.	0,20
V2	Medios de transporte	Permite identificar los medios de transporte que posibilitan el acceso a los operadores turísticos.	0,15
V3	Suministros básicos	Permite identificar el acceso a energía y agua.	0,10
V4	Industrias conexas y servicios auxiliares	Permite identificar la actividad económica existente (bancos, supermercados, canales de distribución, entre otros).	0,10
V5	Impuestos y disposiciones legales	Permite identificar la información legal y tributaria para el funcionamiento de los operadores turísticos.	0,05
V6	Condiciones generales de vida	Permite identificar la percepción de seguridad, el acceso a la educación, aspectos climáticos, ofertas culturales, entre otros.	0,15
V7	Aspectos nacionales de promoción turística	Permite identificar si el gobierno nacional está actualmente impulsando el turismo	0,25
	<b>Total</b>		<b>1,00</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Córdoba (2011)

La evaluación de las alternativas consiste en asignar una calificación a cada Variable dentro de cada una de las localizaciones, en una escala de cero a diez, y el resultado final de cada ponderación permitirá conocer la macro zona más recomendable para el funcionamiento del operador turístico patrimonial.

**Tabla 25***Evaluación de Variables predominantes en la Macro localización*

Variable	Nombre	Peso	Costa del Pacífico		Andes		Amazonía	
			C*	P**	C*	P**	C*	P**
V1	Distribución de la demanda	0,20	8	1,6	7	1,40	1	0,20
V2	Medios de transporte	0,15	9	1,35	7	1,05	5	0,75
V3	Suministros básicos	0,10	9	0,90	9	0,90	6	0,60
V4	Industrias conexas y servicios auxiliares	0,10	9	0,90	7	0,70	5	0,50
V5	Impuestos y disposiciones legales	0,05	10	0,50	10	0,50	10	0,50
V6	Condiciones generales de vida	0,15	7	1,05	8	1,20	3	0,45
V7	Aspectos nacionales de promoción turística	0,25	9	2,25	7	1,75	5	1,25
TOTALES		1,00	8,55		7,50		4,25	

*Nota.* Esta tabla muestra la C\* (Calificación) y la P\*\* (Ponderación) asignada a cada variable de las macro zonas. Fuente: Elaboración propia (2022). A partir de Córdoba (2011), Ministerio del Interior (2018), Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar (2020), Diario El Comercio (2021)

Según los resultados que arroja la evaluación de las Variables, se define que la Costa del Pacífico es la macro zona definitiva, obteniendo 8,55 puntos en una escala de

cero a diez. La Tabla 26 muestra los criterios analizados que le permitieron a esta macro zona obtener dicho puntaje.

**Tabla 26**

*Variables predominantes en la Macro localización definitiva*

Variable	Nombre	Costa del Pacífico		Criterios
		C*	P**	
V1	Distribución de la demanda	8	1,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor número de habitantes respecto a los Andes y Amazonía</li> <li>• Guayaquil, ciudad de la Costa del Pacífico, tuvo incremento en búsqueda de vuelos como destino turístico</li> <li>• Guayaquil se posiciona en quinto lugar como “el más original y fotogénico” por encima de Cancún, Cuzco y Río de Janeiro (El Comercio, 2021)</li> </ul>
V2	Medios de transporte	9	1,35	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura renovada de transporte aéreo (aeropuerto)</li> <li>• Infraestructura renovada de transporte terrestre (terminal)</li> <li>• Cuatro de los cinco puertos marítimos más importantes del país: Guayaquil, Manta, Esmeraldas y Puerto Bolívar.</li> <li>• Transporte aéreo por cable: Aerovía</li> <li>• Horario extendido del servicio de buses dentro de las ciudades principales</li> </ul>
V3	Suministros básicos	9	0,90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a red hídrica y eléctrica</li> </ul>
V4	Industrias conexas y servicios auxiliares	9	0,90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor disponibilidad horaria de bancos, supermercados, canales de distribución y comercio en general, respecto a los Andes y Amazonía.</li> </ul>
V5	Impuestos y disposiciones legales	10	0,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regido por las disposiciones del Ministerio de Turismo en términos legales y tributarios</li> <li>• Actualización de Ley Orgánica de Turismo</li> </ul>
V6	Condiciones generales de vida	7	1,05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima cálido; oscila entre 23°C y 36°C</li> <li>• Constante oferta cultural de la Alcaldía y Universidades, especialmente la Universidad de las Artes.</li> <li>• Mayor amabilidad de sus habitantes respecto a los Andes y la Amazonía</li> </ul>

Variable	Nombre	Costa del Pacífico		Criterios
		C*	P**	
V7	Aspectos nacionales de promoción turística	9	2,25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación esquema de seguridad provincial</li> <li>• Acceso a educación presencial y virtual</li> <li>• Mayor participación en inversiones en el sector turístico por parte del gobierno nacional</li> <li>• Reactivación de la ciudad de Guayaquil como destino turístico (estrategia: Marca Ciudad)</li> <li>• MINTUR desarrolló un Plan de Promoción nacional para el 2022 con proyección hasta el año 2025</li> <li>• Presupuesto proyectado para la promoción de USD\$43,7 millones (Ministerio de Turismo, 2022)</li> <li>• Enfoque promocional: turismo internacional (mercados: EEUU, Reino Unido y Europa)</li> <li>• MINTUR asistirá a ferias y eventos promocionales durante el 2022 : Adventure Elevate, Virtuoso, Signature, Remote, USTOA, LATA Expo, IFTM Top Resa y WTM</li> <li>• Realización de roadshows en EEUU, Reino Unido y Europa</li> <li>• MINTUR realizará “trade relations” en 2022 con embajadas.</li> <li>• MINTUR activará redes sociales para fortalecer turismo doméstico</li> </ul>
TOTAL		8.55		

*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Córdoba (2011), Ministerio del Interior (2018), Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar (2020), Diario El Comercio (2021), Ministerio de Turismo (2022) <https://www.turismo.gob.ec/el-ministerio-de-turismo-presento-su-plan-de-promocion-para-2022/>

El siguiente mapa muestra la macro zona seleccionada, Costa del Pacífico.

**Figura 48**

*Macro Localización: Costa del Pacífico*



*Nota.* Adaptado de *Ecuador y sus regiones*, por Wordpress, 2014,

<https://ecuadorsusregiones1b12.wordpress.com/>

***Micro Localización***

La Costa del Pacífico se ubica al oeste de la cordillera de los Andes y limita con el océano Pacífico; geográficamente está compuesta por seis provincias: Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos, Santa Elena y El Oro, cada una de éstas tiene su capital.

## Figura 49

### *Micro Localización: Costa del Pacífico*



*Nota.* Adaptado de *Regiones del Ecuador (litoral)*, por C.E. Jhon M. Keynes, s.f., TOMI Inc., [https://tomi.digital/es/85839/regiones-del-ecuador-litoral?utm\\_source=google&utm\\_medium=seo](https://tomi.digital/es/85839/regiones-del-ecuador-litoral?utm_source=google&utm_medium=seo)

De acuerdo con la información consultada, se identifica que la Provincia de Guayas es la de mayor importancia por su acceso al transporte aéreo, terrestre y marítimo, así como acceso a industrias conexas y servicios auxiliares. Como evidencia de lo mencionado, se muestra a continuación una lista comparativa de facilidades Vs. el número de establecimientos existentes en las distintas provincias de la región Costa del pacífico.

**Tabla 27***Facilidades en la región Costa del Pacífico*

Provincia	Operadores Turísticos	Agencias de viajes	Supermercados	Actividades financieras y de seguros	Atención salud y asistencia social	Artes, entretenimiento y recreación	Educación	Suministro eléctrico, gas, vapor y aire acondicionado	Distribución agua, gestión desechos y saneamiento
Guayas	70	311	195	490	3.666	1.322	3.135	41	54
Esmeraldas	13	16	14	53	327	130	414	11	9
Manabí	86	56	51	170	1.154	554	1.227	33	34
Los Ríos	2	6	25	165	564	166	429	17	11
Sta. Elena	31	11	13	22	161	124	244	12	10
El Oro	20	34	22	119	741	245	475	24	9

*Nota.* Esta tabla muestra el número de establecimientos existentes por cada facilidad en cada una de las provincias. Fuente: Elaboración propia (2022). A partir de (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2019), Ministerio de Turismo (2021).

Evidentemente, es la provincia de Guayas la que tiene mayor capacidad productiva y oferta de servicios al turista y a la comunidad en general. Su capital, Guayaquil, conocida como “la Perla del Pacífico”, es la principal ciudad de la región con 2.350.915 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2019), una altitud media de 4 m.s.n.m. y un clima tropical que puede llegar hasta los 36°C. Y si bien no es la capital de Ecuador en términos geográficos, sí es la “capital económica” de éste, dado que allí se ubica el Puerto Marítimo más importante del país donde no solo llegan cruceros de diversas partes del mundo, sino que, mueve el mayor porcentaje del comercio del país, ocupando “el 8avo lugar según el Ranking 2014 de Movimiento de Contenedores en Puertos de América Latina y el Caribe” (Coronel, 2018, p. 36).

Su jerarquía económica dentro del país data de siglos atrás, demostrado en los varios intentos de robo a la ciudad por parte de piratas ingleses y holandeses, quienes conocían el potencial de Guayaquil por su capacidad económica, derivada de sus riquezas

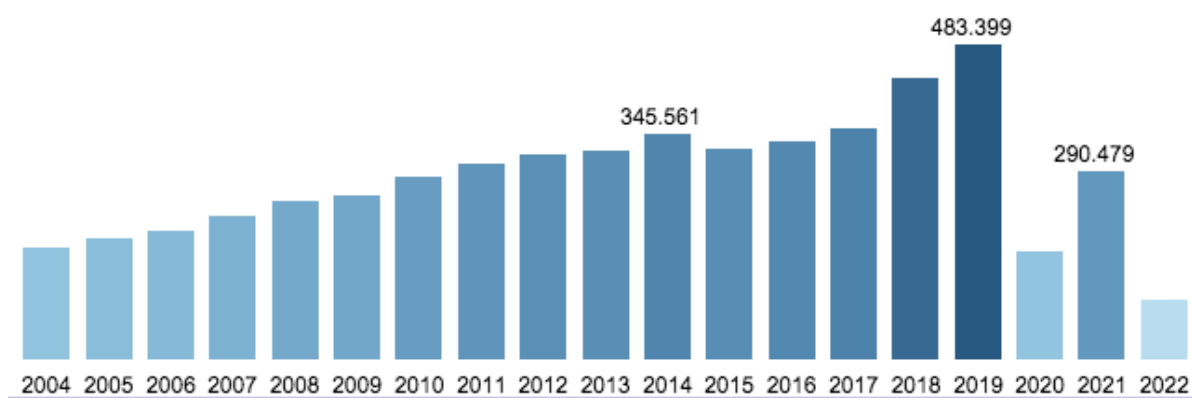
naturales tales como la madera, la hidrografía, el cacao, el banano, el petróleo, los camarones, además de los navíos, entre otros.

Fue la ciudad de Ecuador en crear el primer banco del país. Lastimosamente fue hasta hace 40 años que la ciudad estuvo bajo malos manejos administrativos, lo que no le permitía surgir; sin embargo, a partir de 1992 el alcalde León Febres Cordero asumió el mandato de la ciudad, generando cambios radicales en su infraestructura, llevándola a ser hoy la “capital económica del país”. Luego de su mandato, continuaron las obras de infraestructura y mejoras en la calidad de vida de Guayaquil, incrementado considerablemente el ingreso de visitantes locales y extranjeros desde hace ya casi 20 años.

En la figura 50 se pueden observar los ingresos internacionales aéreos y marítimos, provenientes de todos los continentes en los últimos 15 años.

### Figura 50

*Entradas internacionales anuales a Guayaquil*



*Nota.* Adaptado de *Número de entradas anuales*, de Ministerio de Turismo del Ecuador, 2022, <https://servicios.turismo.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales>

La importancia de Guayaquil dentro de la región Costa del Pacífico, beneficia económicamente al consumidor final o turista haciendo más atractiva la opción de iniciar su visita a Ecuador a partir de esta ciudad.

Para el año 2022 y teniendo en cuenta que el país se está recuperando de la crisis pandémica por el Covid-19, Guayaquil ha tenido ya 91.958 visitantes, de los cuales el 55% han sido hombres y el 45% mujeres; de éstos, 15% tienen entre 20 y 29 años, 18% entre 30 y 39 años, 18% entre 40 y 49 años, 18% entre 50 y 59 años y 17% 60 años o más. De los 91.958 visitantes el 29% llegaron en el mes de enero, el 33% en el mes de febrero y el 38% en marzo (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2022); datos que evidencian un incremento mensual en las visitas de pasajeros extranjeros, esto, sin sumar las visitas por turismo interno que tiene actualmente la ciudad gracias a las campañas que ha lanzado el Ministerio de Turismo algunos años atrás, con el firme propósito de impulsar este tipo de turismo: “All you need is Ecuador” “Viaja Primero Ecuador” y “Ecuador destino seguro”. Y es gracias a estas campañas que Guayaquil ha sido merecedora de reconocimientos internacionales y que se pueden verificar en la Tabla 28. Allí se muestran algunos de los premios otorgados por los World Travel Awards, marca mundialmente reconocida por otorgar “el máximo sello de excelencia en la industria del turismo” (World Travel Awards, s.f.), otorgando a Sudamérica varios reconocimientos en su variada oferta, entre los que se encuentra la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 28***Líderes sudamericanos en gestión turística - World Travel Awards*

	Premio	Ganador	Nominados
1	Destino de escapada urbana líder en Sudamérica 2021	Guayaquil, Ecuador	Bogotá, Buenos Aires, Cuenca, Lima, Medellín, Montevideo, Quito, Río de Janeiro, Sao Paulo.
2	Patronato de Turismo de Ciudad Líder de Sudamérica 2021	Empresa Pública y Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil	Buenos Aires Turismo, Quito Turismo, Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, Fundación Municipal Turismo para Cuenca, Oficina de Convenciones y Visitantes de Río, entre otros.
3	Destino líder de reuniones y conferencias de Sudamérica 2021	Guayaquil, Ecuador	Barranquilla, Bogotá, Buenos Aires, Lima, Medellín, Río de Janeiro, Santiago, Sao Paulo.
4	Agencia de viajes online líder en Sudamérica 2021	Despegar	Avantrip, Braptur, Decorar, TravelNet
6	Tour Operador Líder de Sudamérica 2021	Turismo Metropolitano	CVC, Senderos Latinos, Grupo Terra, Visitas a la CTM, entre otros.
7	Empresa de gestión de viajes líder en Sudamérica 2021	Viajes FMC	Aviatur, CVC, CWT, Rotamund Viajes, Sintec Tur, entre otros.
8	Destino Ciudad Cultural Líder de Sudamérica 2021	Santiago de Cali, Colombia	Barranquilla, Bogotá, Cuenca, Cuzco, Lima, Quito, Río de Janeiro, entre otros.
9	Destino Cultural Líder de Sudamérica 2021	Perú	Ecuador, Colombia, Uruguay, Chile, Brasil, Argentina.

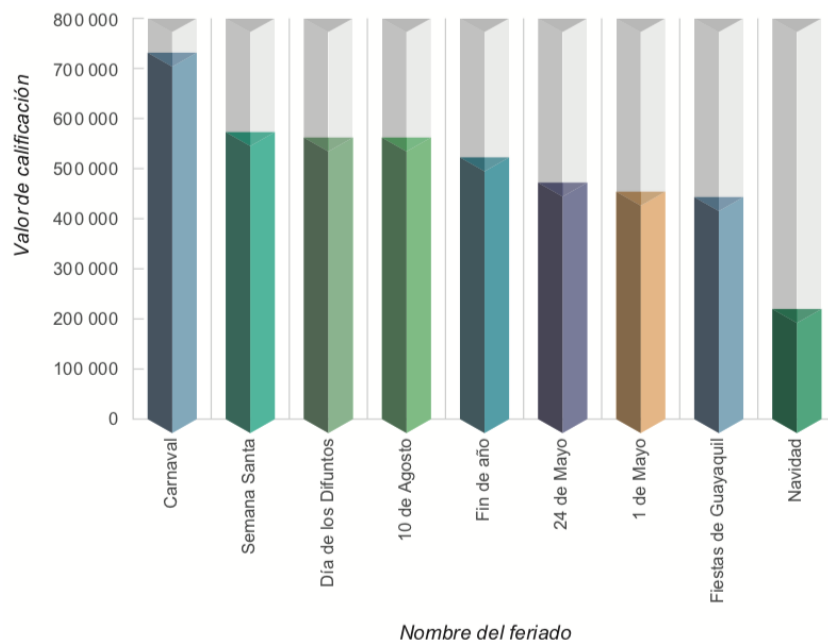
*Nota.* Elaboración propia. A partir de World Travel Awards (2021)

Respecto al turismo interno en Ecuador, éste mueve a los turistas locales con base en los festivales nacionales, siendo 9 los de mayor relevancia: carnaval, semana santa, día de los difuntos, 10 de agosto, fin de año, 24 de mayo, 1 de mayo, fiestas de Guayaquil, Navidad.

La siguiente figura muestra cifras del turismo interno en el país en el año 2018.

**Figura 51**

*Número de visitantes por festivo nacional en el 2018*



*Nota.* Adaptado de *Número de visitantes totales por tipo de feriado, año 2018* (p. 23), por Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar, 2020, Atlas Turístico del Ecuador.

Las cifras de turismo interno en la provincia de Guayas, se muestran en el siguiente listado que, a su vez, refleja valores “pre y post pandemia” de acuerdo al calendario anual.

**Tabla 29**

*Alojamiento y gasto turístico durante festivos nacionales, provincia de Guayas*

Año	Carnaval					
	2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)	
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera	41%	43%	45%	29%	38%	
Participación	<b>Nacionales</b>	76%	77%	80%	92%	81%
	<b>Extranjeros</b>	24%	23%	20%	8%	19%
Tarifa promedio (USD\$)	\$59	\$61	\$65	\$50	\$61	
Gasto turístico(millones USD\$)	\$5	\$5	\$6	\$3	\$5	

Semana Santa						
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		39%	39%	n.r.	n.r.	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	74%	78%	n.r.	n.r.	n/a
	<i>Extranjeros</i>	26%	22%	n.r.	n.r.	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$62	\$67	n.r.	n.r.	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$4	\$4	n.r.	n.r.	n/a

1ro de Mayo						
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		42%	44%	n.r.	n.r.	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	83%	79%	n.r.	n.r.	n/a
	<i>Extranjeros</i>	17%	21%	n.r.	n.r.	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$62	\$58	n.r.	n.r.	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$5	\$4	n.r.	n.r.	n/a

24 de Mayo						
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		45%	44%	n.r.	27%	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	79%	79%	n.r.	90%	n/a
	<i>Extranjeros</i>	21%	21%	n.r.	10%	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$59	\$58	n.r.	43%	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$4	\$4	n.r.	\$2	n/a

10 de Agosto						
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		63%	56%	19%	33%	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	80%	79%	92%	85%	n/a
	<i>Extranjeros</i>	20%	21%	8%	15%	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$63	\$64	\$51	\$48	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$6	\$6	\$1	\$3	n/a

9 de Octubre (Fiestas de Guayaquil)						
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		50%	25%	27%	42%	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	76%	73%	90%	91%	n/a
	<i>Extranjeros</i>	24%	27%	10%	9%	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$62	\$63	\$39	\$54	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$5	\$2	\$2	\$4	n/a

2 y 3 de Noviembre (Día de los difuntos)						
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		48%	40%	16%	31%	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	77%	78%	89%	85%	n/a
	<i>Extranjeros</i>	23%	22%	11%	15%	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$63	\$59	\$51	\$62	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$6	\$5	\$3	\$6	n/a

		Navidad				
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		28%	n.r.	n.r.	23%	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	80%	n.r.	n.r.	84%	n/a
	<i>Extranjeros</i>	20%	n.r.	n.r.	16%	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$63	n.r.	n.r.	\$59	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$3	n.r.	n.r.	\$2	n/a
		Fin de Año				
Año		2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Alojamiento y Gasto						
Ocupación hotelera		43%	47%	n.r.	31%	n/a
Participación	<i>Nacionales</i>	81%	78%	n.r.	90%	n/a
	<i>Extranjeros</i>	19%	22%	n.r.	10%	n/a
Tarifa promedio (USD\$)		\$65	\$69	n.r.	\$64	n/a
Gasto turístico (millones USD\$)		\$5	\$8	n.r.	\$3	n/a

*Nota.* Esta tabla muestra las cifras de turismo interno incluido el período de inicio de la pandemia por Covid 19, generando cifras n.r. (no registra) y ausencias por la temporada del año transcurrida n/a (no aplica). Fuente: Elaboración propia (2022). A partir de Ministerio de Turismo (2022), <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/feriados-nacionales>

### ***Ingeniería del Proyecto.***

Para la ingeniería del presente proyecto de investigación, se establecerán los parámetros básicos para determinar el proceso de producción del servicio que se quiere ofertar, así como la tecnología y el recurso humano necesarios para llevarlos a cabo.

### ***Proceso de Producción***

Se describe el proceso (Tabla 30) y el flujo productivo del mismo (Figura 52) con el objetivo de plantear la base estratégica enfocada en la oferta de un servicio turístico patrimonial cultural y arquitectónico en Ecuador con operación en la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 30***Descripción del proceso de producción*

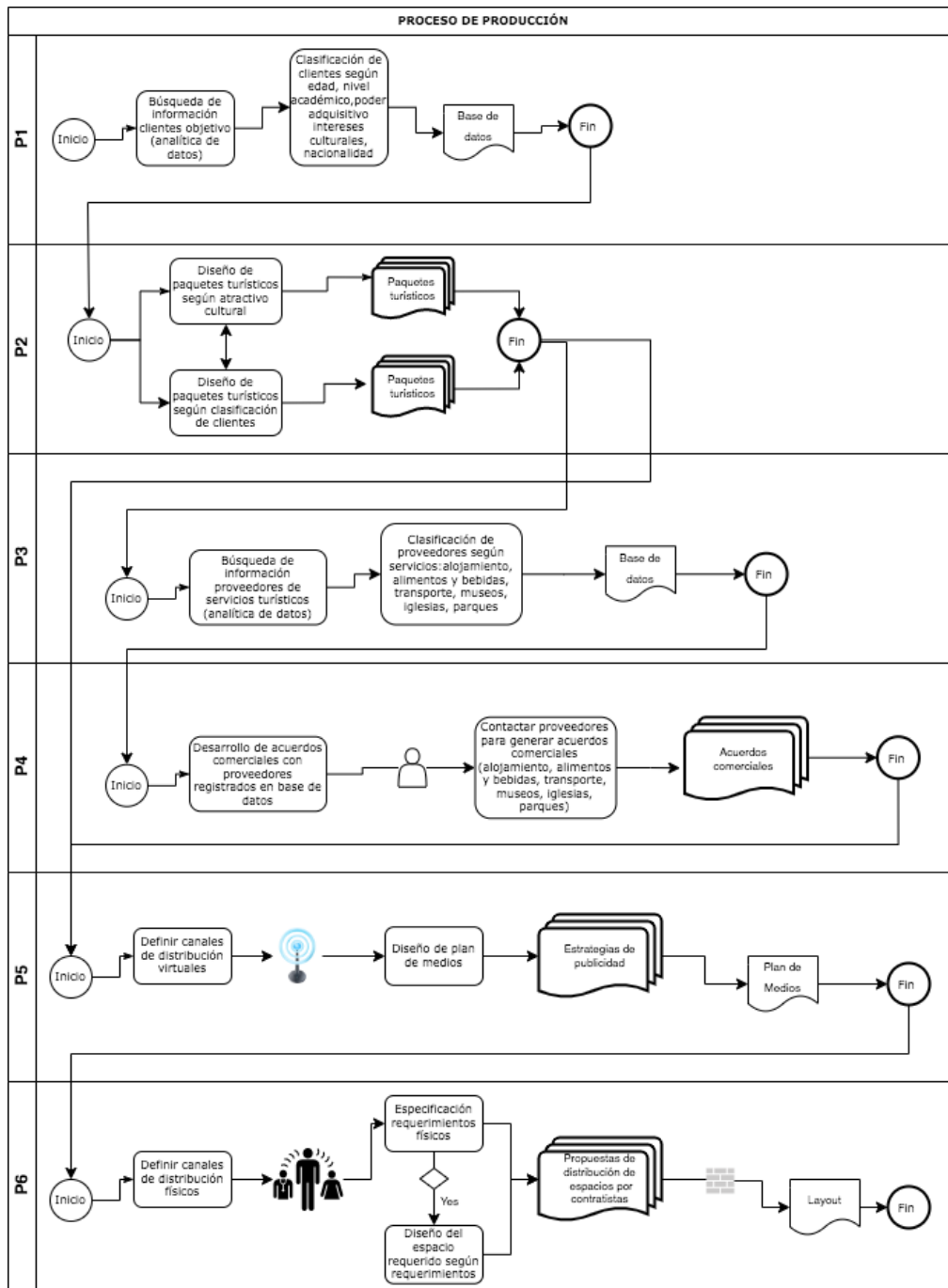
Proceso	Descripción	Control de Calidad del Proceso (Indicadores de Eficiencia)		
		Resultado Intermedio	Resultado Final	
P1	Construcción de base de datos de clientes objetivo	Proceso que especifica la información de contacto, necesidades e información de sus viajes anteriores a sitios de interés cultural de clientes (turistas) locales y extranjeros	$\frac{\# \text{ de registros en bases de datos}}{\text{día}}$	$\frac{\# \text{ bases de datos}}{\text{segmentación de clientes}}$
P2	Diseño de planes de turismo a clientes objetivo	Proceso que crea planes y/o paquetes turísticos con un enfoque cultural teniendo como base la segmentación de los clientes identificados en P1	$\frac{\# \text{ de paquetes diseñados}}{\text{semana}}$	$\frac{\# \text{ de paquetes diseñados}}{\text{atractivo cultural del país}}$  $\frac{\# \text{ de paquetes diseñados}}{\text{tipología de cliente}}$
P3	Construcción de base de datos de proveedores de servicios turísticos	Proceso que especifica la información de contacto de proveedores del sector turístico en Ecuador (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, museos, iglesias, parques)	$\frac{\# \text{ de registros en bases de datos}}{\text{día}}$	$\frac{\# \text{ bases de datos}}{\text{tipo de servicio}}$
P4	Desarrollo de convenios y acuerdos comerciales con proveedores identificados	Proceso en el que se contactan a los proveedores de cada tipo de servicio (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, museos, iglesias, parques), identificados en P4 para desarrollar acuerdos comerciales que serán la base de la oferta del servicio turística cultural	$\frac{\# \text{ proveedores contactados}}{\text{tipo de servicio}}$  $\frac{\# \text{ proveedores contactados}}{\text{semana}}$	$\frac{\# \text{ de acuerdos comerciales}}{\text{tipo de servicio}}$  $\frac{\# \text{ de acuerdos comerciales}}{\text{proveedor}}$
P5	Definir canales de distribución virtuales de la oferta turística	Proceso que diseña el plan de medios con el cual se ofertarán los planes y/o paquetes turísticos desarrollados	$\frac{\# \text{ estrategias de publicidad}}{\text{paquete turístico}}$	$\frac{\text{plan de medios}}{\text{año}}$

Proceso	Descripción	Control de Calidad del Proceso (Indicadores de Eficiencia)	
		Resultado Intermedio	Resultado Final
	previamente con los proveedores y a partir de las necesidades de los potenciales clientes		
P6	Definir canales de distribución física de la oferta turística	<u>propuesta distribución de espacio</u> contratista 1  <u>propuesta distribución de espacio</u> contratista 2  <u>propuesta distribución de espacio</u> contratista 3	<u>layout de espacio</u> proceso de producción

*Fuente.* elaboración propia (2022)

**Figura 52**

*Diagrama del flujo del Proceso de Producción*



Fuente. Elaboración propia (2022)

### *Selección de Maquinaria y Equipos*

Previamente se discriminó el listado de insumos varios en el ítem “tamaño y materias primas”; en este aparte se realiza la especificación de cantidad, requerimientos técnicos y valor de dichos insumos en lo referente a equipos tecnológicos, detallado en la tabla 31.

**Tabla 31**

#### *Selección y descripción de equipos*

Equipo	Especificación Técnica	Can tidad	\$ Unitario	\$ Total
Computador	Procesador Core i5 Memoria RAM 16 GB Disco duro 1TB Pantalla 27” touch Tarjeta graficadora Teclado + mouse Conector micrófono Salida HDMI Entrada HDMI Puertos usb	3	\$500	\$1.500
Caja registradora	Smart POS 129 Terminal de caja registradora POS Cajón de efectivo Escáner 2D Impresora térmica de recibos con pantalla 15” Pantalla orientada al cliente	3	\$999	\$2.997
Datáfono	Q2 PDA POS 3G 110 - 240V	2	\$180	\$360
TV	Smart TV 32” Pantalla led Resolución full HD	1	\$330	\$330
Celular	Marca Xiaomi Redmi 10c 6.53” 128 GB memoria	3	\$185	\$555

Equipo	Especificación Técnica	Can tidad	\$ Unitario	\$ Total
	5mpx resolución cámara Reconocimiento facial Lector huella digital Doble sim card Memoria SD Resolución pantalla HD+ Carga rápida			
Teléfono fijo	Identificador de llamadas Memoria de llamadas Inalámbrico Directorio telefónico 50 números	3	\$39	\$117
TOTAL				\$5.859

*Nota.* Esta tabla muestra la selección de equipos para poner en práctica el proceso de producción planteado. Los valores se expresan en la moneda del país objeto de investigación (USD\$). Fuente: Elaboración propia (2022)

### ***Selección de Recurso Humano***

El desarrollo del proceso de producción requiere un recurso humano capacitado y con experiencia, por lo que se determina la lista de los profesionales que se requieren y sus características.

### **Tabla 32**

#### *Selección de recurso humano*

Recurso Humano	Experiencia	Cantidad
Profesional en Turismo	Gestión de procesos empresariales	2
	Manejo de metodologías de planificación	
	Gestión turística	
	Técnicas de investigación de mercados	
	Manejo de estadística descriptiva	
	Habilidad para la comunicación oral y escrita	
	Gestión de calidad	
Profesional en Ventas y Mercadeo	Idioma inglés nivel profesional	1
	Estrategias de fijación de precios	
	Manejo de canales de distribución	
	Benchmarking	
	Conocimiento en mercado de turismo	
	Diseño y desarrollo de campañas de marketing Informes de ventas y seguimiento a clientes	

Recurso Humano	Experiencia	Cantidad
Profesional en Arquitectura	Gestión de presupuestos	1
	Gestión de proveedores	
	Idioma inglés nivel profesional	
	Diseño de planos	
	Distribución de espacios	
	Manejo herramientas ofimáticas	
	Conocimiento tendencias del mercado arquitectónico	
	Coordinación de diseños	
Técnico en Secretariado	Habilidad para la comunicación oral y escrita	1
	Gestión organizacional	
	Elaboración de informes	
	Habilidades ofimáticas	
	Análisis de información	
	Organizado	
	Idioma inglés nivel intermedio	
	Trabajo en equipo	
Administrador de Empresas	Habilidad para la comunicación oral y escrita	1
	Lógica matemática	
	Análisis financieros	
	Gestión de organizaciones	
	Idioma inglés nivel profesional	
	Trabajo en equipo	
	Habilidad para la comunicación oral y escrita	
	Liderazgo	
	Planeación de actividades	
	Elaboración, ejecución y control de presupuestos	
	Habilidades ofimáticas	
	Habilidades blandas	
Habilidad para la estadística		

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

De acuerdo al *estudio técnico* realizado previamente, se logra definir el tamaño, la localización y la ingeniería del proyecto como componentes fundamentales del diagnóstico del sector turístico patrimonial y arquitectónico de Ecuador; estos tres capítulos concluyen el estudio de técnico y el resultado del mismo se muestra a continuación.

**Tamaño.** Ecuador cuenta con una división geográfica de Costa del Pacífico, Andes, Amazonía y Galápagos, a la que llama “cuatro mundos” y en la que en 3 de ellas hay una amplia y variada existencia de atractivos culturales de tipo patrimonial. Entre los atractivos tiene 39 ciudades patrimoniales distribuidas a lo largo de las regiones Costa del Pacífico, Andes y Amazonía.

**Localización.** Mencionadas las 3 áreas geográficas de mayor valor cultural en Ecuador (Costa del Pacífico, Andes y Amazonía), se define inicialmente que la *macro localización* más viable para el proyecto de investigación es la Zona Costa Pacífico; y la *micro localización* más conveniente, según las cifras que se muestran durante la investigación, es Guayaquil.

**Ingeniería del Proyecto.** Se establece en este capítulo, la descripción en detalle del proceso de producción de una oferta turística cultural en Ecuador, así como los parámetros de control de calidad del mismo, con el fin de asegurar el desempeño correcto en cada una de las actividades planteadas, así como también, los recursos clave para una adecuada ejecución.

### **Estudio Financiero.**

Para el análisis financiero del presente proyecto de investigación se tendrá en cuenta la inversión inicial, los gastos operacionales, depreciación de activos fijos, además de estimar una proyección de ventas mínimas que se deben realizar para que el proyecto tenga éxito, de lo contrario sería rechazado por un inversor; esto significa que “el interesado” que quiera poner en marcha una operación turística debe crear un plan de

mercadeo y ventas lo suficientemente sólido de tal modo que asegure la venta mínima de paquetes turísticos proyectados en el flujo de caja.

De esta manera, “el interesado” podrá evidenciar los requerimientos financieros más convenientes para generar ventas y ganancias de acuerdo al flujo de ventas anual y a su capacidad de pago en caso de que requiera soporte financiero.

La moneda de referencia para el análisis financiero es el dólar americano (USD\$).

***Inversiones Del Proyecto.***

**Figura 53**

*Inversiones del proyecto - Suministros y Equipos*

Suministro y Equipos					
ÍTEM	U.M.	CANTIDAD	\$ UNITARIO	\$ TOTAL	
Mobiliario	Escritorios	und	3	\$ 240	\$ 720
	Sillas interlocutoras	und	6	\$ 20	\$ 120
	Sillas operadoras	und	3	\$ 169	\$ 507
	Sillas tándem	und	220	\$ 2	\$ 440
	Archivadores	und	2	\$ 45	\$ 90
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 1.877</b>
Tecnología	Computadores de escritorio	und	3	\$ 500	\$ 1.500
	Impresoras	und	1	\$ 520	\$ 520
	caja registradora	und	1	\$ 999	\$ 999
	datáfono	und	1	\$ 180	\$ 180
	software contabilidad	und	1	\$ 560	\$ 560
	licencias de software paquete office	und	1	\$ 200	\$ 200
	sistema de alarma	und	1	\$ 142	\$ 142
	instalación sistema	und	1	\$ 450	\$ 450
	Cámaras de vigilancia	kit	1	\$ 122	\$ 122

	instalación cámaras	und	1	\$ 850	\$ 850
	TV 32"	und	1	\$ 330	\$ 330
	Dispositivos USB	und	5	\$ 7	\$ 35
	CD Rooms	paquete	1	\$ 20	\$ 20
	Celulares	und	3	\$ 185	\$ 555
	Aire Acondicionado	und	1	\$ 750	\$ 750
	Teléfonos fijos	und	4	\$ 39	\$ 156
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 7.369</b>
SST - Seguridad y Salud en el Trabajo	Apoya piés	und	3	\$ 4	\$ 12
	Mousepads ergonómicos	und	3	\$ 13	\$ 39
	Camilla	und	1	\$ 39	\$ 39
	Extintores	und	2	\$ 21	\$ 42
	Botiquín primeros auxilios	und	1	\$ 30	\$ 30
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 162</b>
Papelería	Resmas de papel	caja	5	\$ 40	\$ 200
	Lápices	kit	10	\$ 9	\$ 85
	Esferos	kit	10	\$ 3	\$ 30
	Cosedoras	und	3	\$ 10	\$ 30
	Borradores	caja	1	\$ 5	\$ 5
	Liquid paper	caja	1	\$ 21	\$ 21
	Sacaganchos	und	3	\$ 3	\$ 9
	Tinta impresoras	caja	12	\$ 22	\$ 264
	Bandejas portapapeles	und	3	\$ 59	\$ 176
Calculadoras	und	3	\$ 6	\$ 19	
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 838</b>
Dotación	Cestas de basura	und	3	\$ 7	\$ 21
	Relojes pared	und	5	\$ 45	\$ 225
	Caja fuerte	und	1	\$ 300	\$ 300
	Lockers	und	1	\$ 270	\$ 270
	Cuadernos	und	5	\$ 3,50	\$ 17,50
	Agendas	und	5	\$ 5,00	\$ 25,00
	Resaltadores	kit	10	\$ 1,50	\$ 15,00
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 873</b>
Publicidad	En fachada (vinilos adhesivos)	und	1	\$ 390	\$ 390
	instalación vinilos	und	1	\$ 140	\$ 140

	En paredes (vinilos adhesivos, cuadros)	und	3	\$ 200	\$ 600
	instalación vinilos	und	3	\$ 120	\$ 360
	En escritorios (habladores)	und	3	\$ 25	\$ 75
	Aviso de fachada	und	1	\$ 900	\$ 900
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 2.465</b>
Aseo	Implementos (escoba, traperero, recogedor, valde)	kit	1	\$ 20	\$ 20
	Limpieza 1 (jabón, desinfectantes, cloro)	kit	1	\$ 60	\$ 60
	Limpieza 2 (toallas, tapete, papel absorbente, esponjas)	kit	1	\$ 80	\$ 80
	Caneca reciclaje	set	1	\$ 100	\$ 100
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 260</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.845</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

**Figura 54***Inversiones del proyecto - Capital de Trabajo*

		Fondo Reserva			8,33%			
		IESS			11,15%			
<b>Capital de Trabajo</b>								
<b>SALARIO</b>					<b>PRESTACIONES DE LEY</b>			
PROFESIONAL	CANTIDAD	SALARIO POR PERSONA	TOTAL MES	TOTAL AÑO	DECIMO CUARTO	FONDO RESERVA (cesantías)	APORTE IESS (Salud y Pensión)	TOTAL SALARIO
					1 SALARIO ADICIONAL	8,33% / SALARIO ANUAL	11,15 % / SALARIO ANUAL	
Profesional en Turismo	2	\$ 750	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 1.500	\$ 1.499,40	\$ 2.007,00	\$ 23.006
Profesional en ventas y mercadeo	1	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 15.600	\$ 1.300	\$ 1.299,48	\$ 1.739,40	\$ 19.939
Profesional en arquitectura *	1	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 124,95	\$ 167,25	\$ 3.292
Gerente - Administrador de empresas	1	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 21.600	\$ 1.800	\$ 1.799,28	\$ 2.408,40	\$ 27.608
Secretaria	1	\$ 700	\$ 700	\$ 8.400	\$ 700	\$ 699,72	\$ 936,60	\$ 10.736
Guía turístico	3	\$ 450	\$ 1.350	\$ 16.200	\$ 1.350	\$ 1.349,46	\$ 1.806,30	\$ 20.706
Contador	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 999,60	\$ 1.338,00	\$ 15.338
Abogado	1	\$ 800	\$ 800	\$ 9.600	\$ 800	\$ 799,68	\$ 1.070,40	\$ 12.270
Mensajero	1	\$ 450	\$ 450	\$ 5.400	\$ 450	\$ 449,82	\$ 602,10	\$ 6.902
Personal aseo	1	\$ 450	\$ 450	\$ 5.400	\$ 450	\$ 449,82	\$ 602,10	\$ 6.902
							<b>TOTAL</b>	<b>\$ 146.699</b>

\* contratación por 1 mes

Datos recopilados del gobierno de Ecuador y Ministerio del Trabajo

*Fuente. Elaboración propia (2022)*

**Figura 55***Inversiones del proyecto - Inversión Total*

INVERSION INICIAL					
TIPO DE INVERSIÓN	CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	\$ UNITARIO	\$ TOTAL
Local Oficina	Arriendo	mes	12	\$ 1.200	\$ 14.400
Dotación oficina	Suministros	und	1	\$ 6.476	\$ 6.476
	Equipos	und	1	\$ 7.369	\$ 7.369
Capital de trabajo	salarios recurso humano / año	und	1	\$ 322.627	\$ 146.699
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 174.943</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

***Gastos Del Proyecto.*****Figura 56***Costos pre-operativos - Materia Prima*

Materia prima operación oficina				
ACTIVIDAD	U.M.	CANTIDAD	\$ UNITARIO	\$ TOTAL
Tarjetas de presentación	caja x 1000	14	\$ 40	\$ 560
Creación pagina web	und	1	\$ 600	\$ 600
Uniformes	juego	16	\$ 85	\$ 1.360
Placas con nombres	und	16	\$ 22	\$ 352
Calendarios	caja x 50	1	\$ 140	\$ 140
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3.012</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

**Figura 57***Costos pre-operativos - Constitución Empresa*

<b>Constitución Empresa</b>					
<b>TRÁMITE</b>	<b>U.M.</b>	<b>CAN TIDAD</b>	<b>\$ UNITARIO</b>	<b>\$ TOTAL</b>	
RUC Registro Único de Contribuyentes	und	1	\$ -	\$ -	
Nombramiento representante legal	und	1	\$ 25	\$ 25	
Escritura publica	und	1	\$ -	\$ -	valor dependiendo del capital de la compañía y la cantidad de representantes legales
LUAF Licencia Única Anual de Funcionamiento	und	1	\$ 300	\$ 300	valor generado después de expedir registro turístico en Mintur
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	und	1	\$ -	\$ -	El costo depende el tipo de establecimiento, y se lo indicará en ventanilla del Cuerpo de Bomberos del Gobierno
Patente municipal	und	1	\$ 14,70	\$ 14,70	
Título de registro de signo distintivo (Solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva)	und	1	\$ 280	\$ 280	
Legalización contrato de arrendamiento	und	1	\$ -	\$ -	valor generado de acuerdo al predial del año en curso
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 620</b>	
			<b>Imprevistos</b>	<b>\$ 620</b>	
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.239</b>	

-Datos recopilados del gobierno de Ecuador

<https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-electronica-companias>

<https://www.gob.ec/rpmr/tramites/nombramiento-representantes-legales>

<https://www.gob.ec/gadmsd/tramites/emision-licencia-turismo-licencia-unica-anual-funcionamiento#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20costo%20del,que%20ofrecen%20los%20establecimientos%20tur%C3%ADsticos.>

<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/signos-distintivos/#:~:text=Presentaci%C3%B3n%20de%20solicitud%20en%20el,la%20marca%20solicitada%20en%20gaceta.>

<https://www.gob.ec/rpmr/tramites/arrendamiento>

<https://www.gob.ec/gadmq/tramites/emision-registro-turistico-operacion-intermediacion-agencias-viajes-mayorista-internacional-dual-operador-turistico-districto-metropolitano-quito>

*Fuente. Elaboración propia (2022)*

**Figura 58***Gastos pre-operativos - Total Costos*

<b>GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>				
<b>COSTO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>\$ UNITARIO</b>	<b>\$ TOTAL</b>
Materia prima operación oficina	Und	1	\$ 3.012	\$ 3.012
Constitución empresa	Und	1	\$ 1.239	\$ 1.239
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4.251</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022)**Figura 59***Gastos operativos - Operación Oficina*

<b>Operación Oficina</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>U.M.</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>\$ UNITARIO</b>	<b>\$ TOTAL</b>
Servicios públicos (teléfono, agua, luz)	Mes	12	\$ 180	\$ 2.160
Internet	Mes	12	\$ 75	\$ 900
Caja menor	Und	1	\$ 300	\$ 300
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3.360</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022)**Figura 60***Gastos operativos - Total Costos*

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
<b>COSTO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>\$ UNITARIO</b>	<b>\$ TOTAL</b>
Operación oficina	und	1	\$ 3.360	\$ 3.360
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3.360</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

***Flujo de Caja del Proyecto.***

**Figura 61**

*Flujo de Caja - Información para Análisis*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>-\$ 174.944,00</b>
ARRIENDO	-\$ 14.400,00
EQUIPOS	-\$ 7.369,00
SUMINISTROS	-\$ 6.476,00
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 146.699,00

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 4.251,00</b>
GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$ 4.251,00
GASTOS OPERATIVOS	\$ 3.360,00

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS OBJETIVO</b>	
PAQUETES TURISTICOS X AÑO	340
PRECIO PROMEDIO DE VENTA	\$ 115

ganancia a partir de este número

con base en este valor

<b>OTROS</b>	
TASA DE IMPUESTO	25%
INFLACIÓN	2,89%
HORIZONTE DE EVALUACIÓN EN AÑOS	5
DEPRECIACIÓN EQUIPOS	10 AÑOS
VALOR EN LIBROS	\$ 3.684,50

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

**Figura 62***Flujo de Caja - Horizonte: 5 años*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 40.229,99	\$ 41.392,64	\$ 42.588,88	\$ 43.819,70	\$ 45.086,09
Gastos Operacionales		\$ 4.373,85	\$ 4.500,26	\$ 4.630,32	\$ 4.764,13	\$ 4.901,82
Depreciación		-\$ 736,90	-\$ 736,90	-\$ 736,90	-\$ 736,90	-\$ 736,90
Utilidad antes de impuesto		\$ 43.866,94	\$ 45.155,99	\$ 46.482,30	\$ 47.846,93	\$ 49.251,01
Impuesto causado		\$ 10.966,74	\$ 11.289,00	\$ 11.620,57	\$ 11.961,73	\$ 12.312,75
Utilidad neta		\$ 32.900,21	\$ 33.867,00	\$ 34.861,72	\$ 35.885,20	\$ 36.938,26
Depreciación		\$ 736,90	\$ 736,90	\$ 736,90	\$ 736,90	\$ 736,90
inversión inicial	-\$ 28.245,00					
Inversión capital de trabajo	-\$ 146.699,00					
<b>Flujo Neto de efectivo</b>						
<b>Nominal</b>	<b>-\$ 174.944,00</b>	<b>\$ 33.637,11</b>	<b>\$ 34.603,90</b>	<b>\$ 35.598,62</b>	<b>\$ 36.622,10</b>	<b>\$ 37.675,16</b>
Inflación		2,89%	2,89%	2,89%	2,89%	2,89%
Factores	1	1,0289	1,0586	1,0892	1,1207	1,1531

<b>VPN</b>	<b>\$ 3.192,89</b>
<b>TIR</b>	<b>1%</b>

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

De acuerdo al *estudio financiero* realizado previamente, se logra discriminar las inversiones del proyecto, el capital de trabajo requerido, los costos pre-operativos y operacionales, los gastos de constitución de empresa y se genera el respectivo flujo de caja con el fin de determinar si es viable o no el proyecto. Este diagnóstico concluye el estudio financiero y el resultado del mismo se muestra a continuación.

***Estudio Financiero.*** Para el ítem de ingresos (venta de paquetes turísticos), se realiza una proyección de cifras de ventas anuales, y se muestra el valor óptimo en ventas para recuperar la inversión y para que el proyecto sea atractivo para “el interesado”: para obtener un VPN positivo (como se muestra en el flujo de caja), se deben asegurar ventas en el primer año por USD\$40.229,99. Lo cual corresponde, según la proyección, a una venta de 340 paquetes turísticos a un precio promedio de USD\$115 cada uno. Para los años siguientes el incremento en ventas se desarrolla con base en la inflación anual (2,89) según datos del Gobierno de Ecuador.

Solo bajo dichos términos, el proyecto es viable financieramente.

Sobre la base discriminada de las inversiones necesarias para el funcionamiento de un operador turístico cultural, “el interesado” debe solicitar el financiamiento deseado en caso de no contar con el capital suficiente para tal fin.

### **Fase 3**

#### ***Análisis: Alcance, Viabilidad y Limitaciones del Proyecto***

A continuación, se presenta el análisis de la viabilidad del proyecto de investigación para prestar un servicio turístico patrimonial cultural y arquitectónico en Ecuador. Se fundamenta en tres de las cinco áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos descritos en su guía sexta edición - PMBOK, a saber: gestión de los interesados, gestión del alcance y gestión de riesgos.

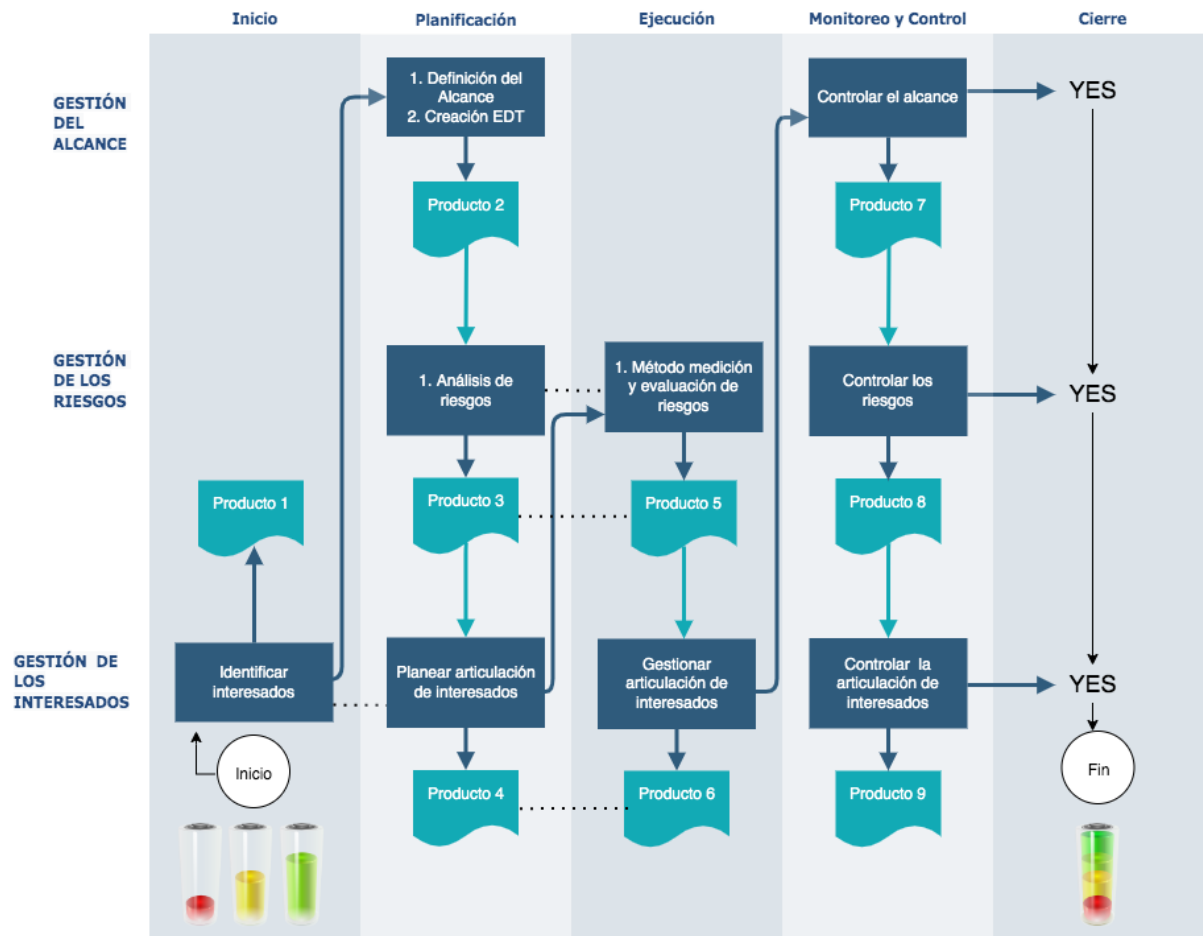
Como primera instancia, se define el ciclo de vida del proyecto; dicha definición permitirá identificar las estrategias de gestión de proyectos que, a su vez, proporcionarán las herramientas de gestión que darán soporte al análisis de la viabilidad. Como resultado final, se obtendrán *productos* o documentos que serán el fundamento de la estrategia.

#### **Definición del Ciclo de Vida del Proyecto.**

En la Figura 63 se traza la ruta que define el ciclo de vida del proyecto de investigación, el cual permitirá analizar la viabilidad y las limitaciones del mismo. La ruta de acción está delimitada por los “cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos de la Guía del PMBOK”, donde el hilo conductor es la Gestión del Alcance, Gestión de los Riesgos y Gestión de los Interesados.

**Figura 63**

*Ciclo de vida del proyecto para análisis de viabilidad*



*Fuente.* Elaboración propia (2022)

El ciclo de vida del proyecto da inicio con la identificación de los Interesados, dicha identificación producirá un documento o *herramienta* en donde se describirán las características de cada interesado, tal como se evidencia en la Figura 63. La Gestión de los Interesados está presente en los cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, como se observa en la Figura 63.

Por su parte, la Gestión del Alcance da inicio dentro del grupo de proceso de Planificación; aquí se desarrollan dos documentos o *herramientas*, el primer resultado es el desarrollo de la EDT del proceso de producción del proyecto, tal como se evidencia en la Figura 67. Y el segundo resultado es un cuadro de registro del alcance en donde, de manera transversal y a través de indicadores de eficiencia, es posible monitorear y controlar la gestión de los interesados y de los riesgos del proyecto, tal como se evidencia en la Figura 68.

Finalmente, el ciclo de vida del proyecto se complementa con la Gestión de los Riesgos, que tiene injerencia en tres grupos de procesos: planificación, ejecución y monitoreo y control. A partir de estos tres grupos de procesos, se genera un primer espacio de análisis de los riesgos, tal como se evidencia en la Figura 69; y luego, se procede a desarrollar un documento o *herramienta* donde es posible medir, evaluar y controlar los riesgos que puedan presentarse durante el ciclo de vida del proyecto, tal como se evidencia en la Figura 70.

### **Identificación de Estrategias de Gerencia de Proyectos.**

El ciclo de vida marca la pauta para identificar las estrategias de la gerencia de proyectos que pueden ser aplicadas al proyecto de investigación. Es decir, por cada una de las áreas de conocimiento establecidas, existen actividades a realizar; estas actividades generan *productos* o documentos; dichos *productos* son los que contienen la estrategia para alcanzar los objetivos planteados en cada grupo de proceso.

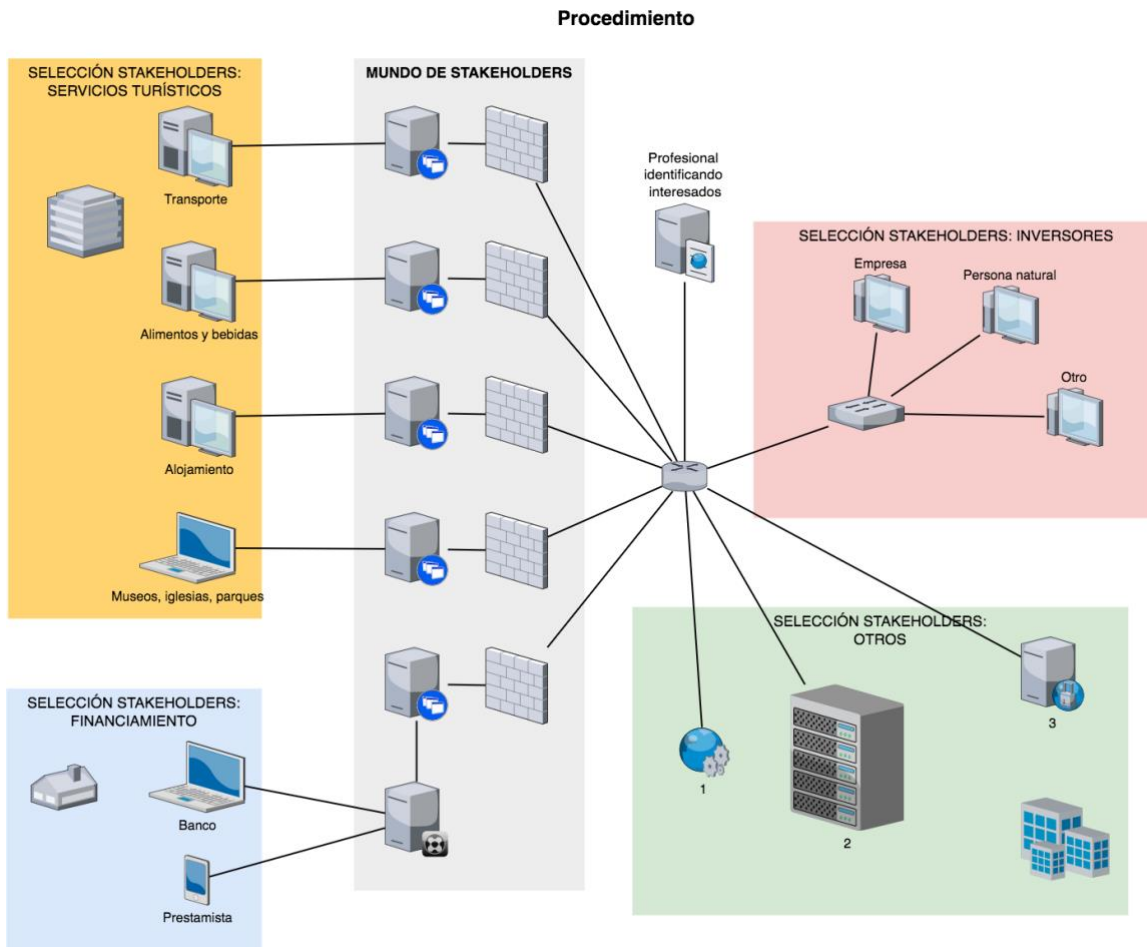
A continuación, se muestran las propuestas documentales que se obtienen en la ruta planteada.

*Gestión de Interesados*

*Procedimiento*

**Figura 64**

*Identificar, Articular y Gestionar Articulación de Interesados*



*Fuente.* Elaboración propia (2022). Herramienta de apoyo: app.diagrams.net

1. Resultado

Figura 65

Registro de Identificación y Monitoreo y Control de Interesados

PRODUCTO 1													
STAKEHOLDER		ESPECIFICACIONES					CONTACTO					OBSERVACIONES	
TIPO	RAZON SOCIAL	SERVICIOS QUE OFRECE	CONVENIOS ADICIONALES		CUÁLES	% DESCUENTO EN SERVICIOS	NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL	HORARIO ATENCION		
			SI	NO									
SERVICIOS TURISTICOS	ALIMENTOS Y BEBIDAS	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											
	ALOJAMIENTO	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											
	TRANSPORTE	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											
	MUSEOS	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											
IGLESIAS	Proveedor 1												
	Proveedor 2												
	Proveedor 3												
PARQUES	Proveedor 1												
	Proveedor 2												
	Proveedor 3												
INVERSOR	EMPRESA	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											
	PERSONA NATURAL	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											
FINANCIAMIENTO	BANCO	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											
	PRESTAMISTA	Proveedor 1											
		Proveedor 2											
		Proveedor 3											

Fuente. Elaboración propia (2022).

## *Gestión del Alcance*

### *Procedimiento*

**Figura 66**

*Definición del Alcance del Proyecto*

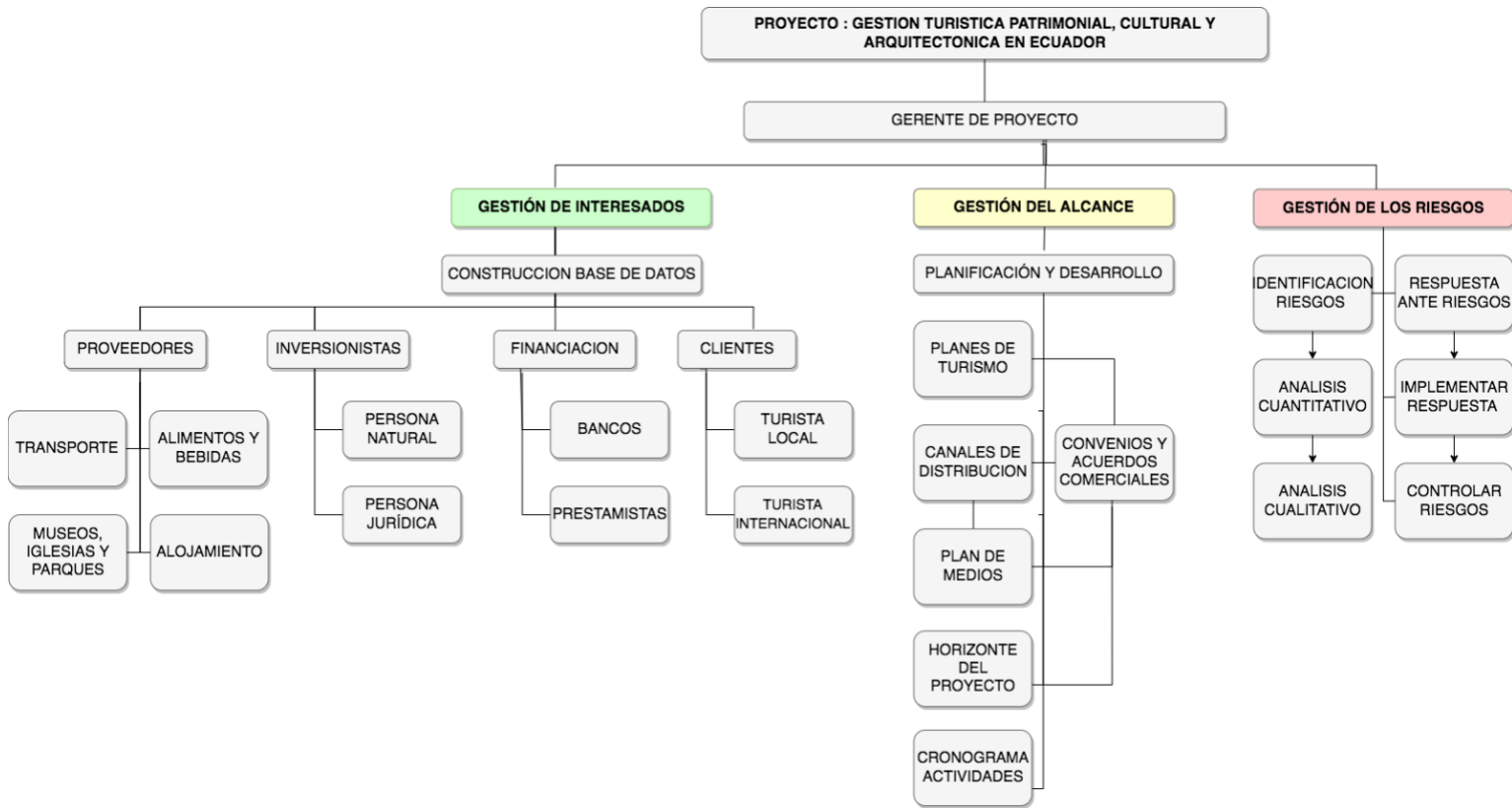


*Fuente.* Elaboración propia (2022). Herramienta de apoyo: [app.diagrams.net](http://app.diagrams.net)

1. Resultado 1

Figura 67

Registro del Alcance - EDT Proceso de Producción del Proyecto



Fuente. Elaboración propia (2022)

## 2. Resultado 2

**Figura 68**

*Registro del Alcance - Monitoreo y Control*

Área De Conocimiento		Monitoreo y Control del Alcance (Indicadores de Eficiencia)		Ejecución		
		Resultado Intermedio	Resultado Final	25%	50%	100%
Gestión de Interesados	Proveedores	$\frac{\# \text{ de registros en bases de datos}}{\text{día}}$	$\frac{\# \text{ bases de datos}}{\text{segmentación de clientes}}$  $\frac{\# \text{ bases de datos}}{\text{tipo de servicio}}$			
	Financiación					
	Inversores					
	Cientes					
Gestión del Alcance	Paquetes y/o planes de turismo	$\frac{\# \text{ de paquetes diseñados}}{\text{semana}}$	$\frac{\# \text{ de paquetes diseñados}}{\text{atractivo cultural del país}}$  $\frac{\# \text{ de paquetes diseñados}}{\text{tipología de cliente}}$			
	Canales de distribución virtuales de planes	$\frac{\# \text{ estrategias de publicidad}}{\text{paquete turístico}}$	$\frac{\text{plan de medios}}{\text{año}}$			
	Definir canales de distribución física de planes	$\frac{\text{propuesta distribución de espacio}}{\text{contratista 1}}$  $\frac{\text{propuesta distribución de espacio}}{\text{contratista 2}}$  $\frac{\text{propuesta distribución de espacio}}{\text{contratista 3}}$	$\frac{\text{layout de espacio}}{\text{proceso de producción}}$			

Área De Conocimiento	Monitoreo y Control del Alcance (Indicadores de Eficiencia)		Ejecución		
	Resultado Intermedio	Resultado Final	25%	50%	100%
Cronograma	$\frac{\# \text{ actividades definidas}}{\text{área de conocimiento}}$	$\frac{\# \text{ actividades definidas}}{\text{cronograma}}$			
Convenios y acuerdos comerciales	$\frac{\# \text{ acuerdos}}{\text{proveedor}}$	$\frac{\# \text{ acuerdos}}{\text{tipo de servicio}}$			
	$\frac{\# \text{ proveedores contactados}}{\text{tipo de servicio}}$	$\frac{\# \text{ de acuerdos comerciales}}{\text{tipo de servicio}}$			
	$\frac{\# \text{ proveedores contactados}}{\text{semana}}$	$\frac{\# \text{ de acuerdos comerciales}}{\text{proveedor}}$			
Gestión de Riesgos	Identificación	$\frac{\# \text{ riesgos identificados}}{\text{actividad cronograma}}$	$\frac{\# \text{ riesgos identificados}}{\text{área de conocimiento}}$		
	Análisis cuantitativo	$\frac{\# \text{ riesgos analizados}}{\text{actividad cronograma}}$	$\frac{\# \text{ riesgos analizados}}{\text{área de conocimiento}}$		
	Análisis cualitativo	$\frac{\# \text{ riesgos analizados}}{\text{actividad cronograma}}$	$\frac{\# \text{ riesgos analizados}}{\text{área de conocimiento}}$		
	Control	$\frac{\# \text{ riesgos controlados}}{\text{actividad cronograma}}$	$\frac{\# \text{ riesgos controlados}}{\text{área de conocimiento}}$		

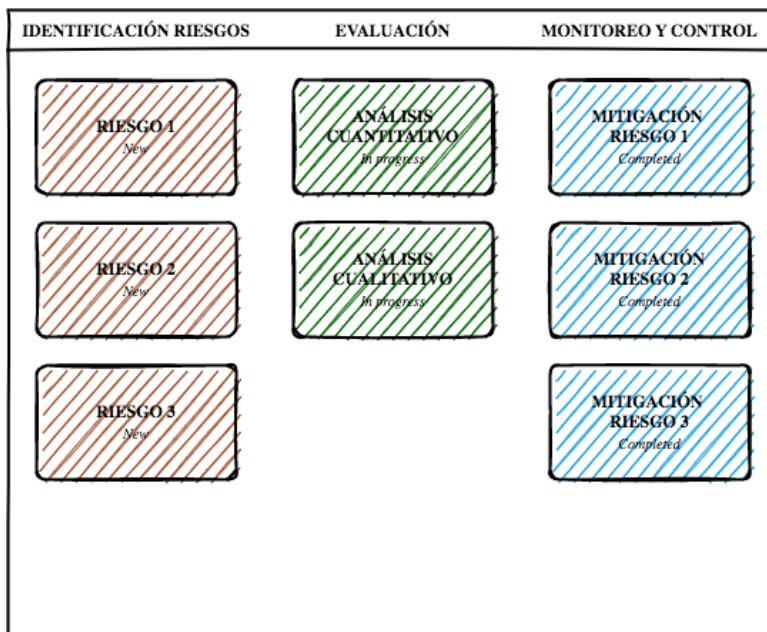
*Fuente.* Elaboración propia (2022). A partir de Tabla 32 Descripción del proceso de producción.

## Gestión de Riesgos

### Procedimiento

Figura 69

#### Análisis de Riesgos



Fuente. Elaboración propia (2022). Herramienta de apoyo: app.diagrams.net

**Resultado**

**Figura 70**

*Medición, Evaluación y Control de Riesgos*

RIESGO	GRUPO DE PROCESO					CAUSA	DESCRIPCION	IMPACTO EN EL PROYECTO			MONITOREO Y CONTROL			EJECUTADO					RECOMENDACIONES
	INICIO	PLANEACION	EJECUCION	MONITOREO	CIERRE			BAJO	MEDIO	ALTO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	INVOLUCRADOS	0%	25%	50%	75%	100%	
ECONOMICO																			
AMBIENTAL																			
LEGAL																			
ADMINISTRATIVO																			
RR.HH.																			
CALIDAD																			
STAKEHOLDERS																			

*Fuente.* Elaboración propia (2022)

Se logra observar que, a partir de la definición del *ciclo de vida del proyecto* y de la definición de *herramientas de gerencia de proyectos*, se logra la viabilidad del proyecto de investigación, teniendo siempre como cimiento las tres áreas de conocimiento establecidas: Gestión del Alcance, Gestión de los Interesados y Gestión de los Riesgos.

## Conclusiones

Existe un mercado cultural muy variado en Ecuador, resultado de su historia y del comportamiento natural de sus ciudadanos y de las costumbres y modos de vida transmitidos generacionalmente. Historia que tiene legados materiales e inmateriales, que corresponden a ciudades declaradas patrimonio cultural y natural de la humanidad y que merecen ser protegidos y visitados, como es el caso de Cuenca, Quito y Galápagos. A su vez, existen más ciudades declaradas Bienes Culturales de la Nación, las cuales pueden hacer parte de una oferta turística cultural, patrimonial y arquitectónica.

Se han creado en el país decretos e instituciones que estudian e intentan proteger los patrimonios, sin embargo, no existe un plan sólido que proponga una estrategia de promoción de destinos a partir del *turismo cultural* y, por lo tanto, algunos destinos tienden a perder fuerza y “valor patrimonial”.

Es por esta razón, que el presente estudio de investigación planteó el desarrollo de un estudio de prefactibilidad a partir de las estrategias de Gerencia de Proyectos, para determinar la viabilidad de la prestación del servicio turístico Patrimonial Cultural y Arquitectónico en Ecuador. Se gestionó la herramienta del BMC - Business Model Canvas para identificar el modelo de negocio en el mercado ecuatoriano, mostrando un amplio espacio de acción para el turismo con una oferta concentrada en el turismo de aventura, lo que le deja un espacio de acción importante al turismo cultural, patrimonial y arquitectónico. Se encuentra también que el país ha invertido en campañas de promoción turística incentivando en gran medida al turista local por efectos de la pandemia e invitándolo a conocer la riqueza cultural, patrimonial y arquitectónica que tiene su país;

mostrando una vez más el espacio de mercado disponible para una oferta de servicio turístico patrimonial y arquitectónico en Ecuador.

Seguido de la gestión del BMC, se desarrolla el estudio de mercado, el estudio técnico y financiero y se determina que es viable en su operación, pues cuenta con un mercado interesado tanto a nivel nacional como internacional, con status laboral activo y capacidad económica para desarrollar actividades de turismo patrimonial, cultural y arquitectónico en el país.

Desde el estudio técnico se identifica a Guayaquil como la ubicación más conveniente para desarrollar el proyecto y se especifican los recursos clave, así como el proceso de producción más adecuado para una correcta ejecución del mismo.

El estudio financiero muestra ser atractivo para un inversionista, solo si se mantiene la venta de paquetes turísticos sugeridos y no menor a un valor de \$115 cada uno. De mantener estos parámetros, el proyecto conservará un VPN positivo, haciéndolo viable financieramente.

Finalmente, se determinan estrategias de gerencia de proyectos desde las áreas de conocimiento planteadas: Gestión del Alcance, Gestión de los Interesados y Gestión de los Riesgos; aquí se diseñan las herramientas que serán el punto de partida para generar acciones concretas que permitirán planear, ejecutar y monitorear la prestación del servicio turístico patrimonial cultural y arquitectónico en Ecuador planteado para el proyecto de investigación, haciendo de éste un proyecto viable desde estas herramientas planteadas y bajo los resultados arrojados en el estudio de prefactibilidad.

### **Recomendaciones**

Según los resultados que arroja el estudio de mercado, se recomienda realizar un estudio más profundo en una siguiente etapa (estudio de factibilidad), con el fin de identificar a los turistas locales y extranjeros, interesados exclusivamente en turismo cultural, con el fin de enfocar la oferta directamente a los clientes interesados en este tipo de turismo y asegurar la venta y/o recompra de los paquetes turísticos.

Se recomienda desarrollar una oferta de turismo cultural basado en nuevas “rutas históricas” que permita conocer áreas diferentes a las de las ofertas turísticas “tipo” y así, convertirlo en un factor de sostenibilidad para el proyecto; factor que desaturaría los sitios típicos que los operadores turísticos ofrecen a locales y extranjeros, como son el caso de Quito, Cuenca y Galápagos.

Se recomienda tomar como base de ventas anuales de “los paquetes turísticos”, los valores consignados en el flujo de caja, puesto que permitirá que el proyecto sea rentable y lo suficientemente atractivo para un inversionista y para una posible financiación con bancos.

### Referencias Bibliográficas

- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders, Análisis de los diferentes modelos*.  
<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Alcaldía Loja. (s.f.). *Loja Mapa Turístico*. Tradición, Arte, Cultura.  
[https://www.loja.gob.ec/files/image/dependencias/Turismo/mapa\\_turistico\\_loja.pdf](https://www.loja.gob.ec/files/image/dependencias/Turismo/mapa_turistico_loja.pdf)
- Almachi Loor, L. E. (2016). *El valor histórico de las haciendas turísticas y su contribución al fortalecimiento de la identidad cultural*. Ambato, Ecuador
- Álvarez, J. (2016). *El Mapa de Empatía - II*. Repositorio Institucional Continental.  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/2065>
- Anato, M. (2006). El Uso De Los Instrumentos Clásicos Del Marketing Y La Tecnología Digital En Turismo. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 15(1), 19-40.
- Baca, G. (2016). *Evaluación de Proyectos Octava Edición*. México: McGraw Hill.
- Basurto Cedeño, E., Pennington-Gray, L., & Snyder Matthews, J. (diciembre de 2015).  
 Preservación del patrimonio cultural para el desarrollo turístico. *TURyDES Revista Turismo y Desarrollo Local*, 8(19), 1-12.
- Bigné Alcañiz, J. E. (2018). La Ruta de la Seda y su desarrollo turístico internacional.  
*Papers de Turism*(61), 1-17.

Cambridge. (s.f.). *El Turismo*. Cámara Comercio.

[https://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample\\_Chapter\\_--\\_Temas\\_de\\_Turismo.pdf](https://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample_Chapter_--_Temas_de_Turismo.pdf)

Causse Cathcart, M. (2009). El concepto de comunidad desde el punto de vista socio-histórico-cultural y lingüístico. *Ciencia en su PC*(3), 12-21.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Vol. 2da edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Coria Páez, A. L., Pastor Román, I., & Torres Hernández, Z. (julio-diciembre de 2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento & Gestión*(35), 1-24.

Cortés Aguirre, A., Aguirre Ullauri, M. d., & Contreras-Escandón, C. (diciembre de 2019). Impacto del Decreto de Emergencia del Patrimonio Cultural del Ecuador: análisis costo-beneficio. *Revista de Urbanismo*(41), 1-20.

Council of Europe. (s.f.). *Destinos Le Corbusier: Paseos arquitectónicos*. Council of Europe. <https://www.coe.int/es/web/cultural-routes/le-corbusier-destinations-architectural-promenades>

Council of Europe. (s.f.). *La Rotta dei Fenici - Ancient civilizations on the Mediterranean*. Cultural Route of the Council of Europe.  
<https://fenici.net/es/sobre-nosotros/#:~:text=%E2%80%99CLa%20Ruta%20de%20los%20Fenicios%E2%80>

%9D%20es%20el%20Itinerario%20del%20Di%C3%A1logo,gracias%20a%20la  
s%20civilizaciones%20antiguas.

De La Cruz Ontiveros, M., Melena Torres, N., Garnica González, J., Nicolás Morales, H.,  
& Hernández Gress, E. S. (2019). Un enfoque general de la investigación de  
mercado. *Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de  
Huejutla*(14), 44-46.

Dosse, F. (2004). *La Historia: conceptos y escritores* (Vol. 1ra edición). París, Francia:  
Ediciones Nueva Visión SAIC.

García Cuetos, M. d. (2011). *El patrimonio cultural. Conceptos básicos*. Zaragoza,  
España: Textos docentes.

Hernández, C. A., & Villacís Aguilera, A. (2016). *Técnicas Utilizadas En La Gestión De  
Interesados En La Planeación Y Seguimiento De Proyectos En Organizaciones  
De Cali - Colombia*. Especialización Gestión Integral de Proyectos.  
[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3723/1/Tecnicas\\_utilizada  
s\\_gestion\\_hernandez\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3723/1/Tecnicas_utilizadas_gestion_hernandez_2016.pdf)

Hormaza Muñoz, D. G., & Torres Rodríguez, R. M. (Julio-Septiembre de 2020). El  
patrimonio cultural en los servicios turísticos de la provincia de Manabí, Ecuador.  
*PASOS*, 18(3), 385-400.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2019). *Censo nacional económico*. (G. d.  
Ecuador, Productor) Ecuador en cifras.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

ISO. (s.f.). *ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario*.

ISO. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

issu. (2021). *San Gabriel Guía de Destino*. Guía De San Gabriel - Pueblos Mágicos Ecuador - 2021.

[https://issuu.com/ecuadortravelinvestigacion/docs/guia\\_pm\\_san\\_gabriel1](https://issuu.com/ecuadortravelinvestigacion/docs/guia_pm_san_gabriel1)

Ledhesma, M. (2018). *Tipos de Turismo, nueva clasificación* (Vol. 1). Buenos Aires.

Lerma González , H. D. (2009). *Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto* (Vol. 4ta edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Lexis. (6 de mayo de 2008). Ley de Turismo. Ecuador.

Lleida Alberch, M. (2010). El patrimonio arquitectónico, una fuente para la enseñanza de la historia y las ciencias sociales. Barcelona, España.

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (s.f.). *Guaranda*. Sitios Culturales.

<https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/guaranda/>

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (s.f.). *Zaruma*. Sitios Culturales.

<https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/zaruma/>

Ministerio del Interior. (2018). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica 2019 - 2030*. Quito, Ecuador.

Ministerio de Turismo. (s.f.). *Descubre los museos y centros culturales de Ambato*.

Ministerio de Turismo del Ecuador. <https://www.turismo.gob.ec/descubre-los-museos-y-centros-culturales-de-ambato/>

- Ministerio de Turismo. (2021). *Establecimientos Registrados*. Ministerio de Turismo del Ecuador. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Ministerio de Turismo. (2018). *Guía del emprendedor turístico*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (s.f.). *Pujilí, destino cultural y de naturaleza enigmática*. Ministerio de Turismo del Ecuador. <https://www.turismo.gob.ec/pujili-destino-cultural-y-de-naturaleza-enigmatica/>
- Ministerio de Turismo. (2020). *Rendición de cuentas 2020*. Quito.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2022). *Entradas y salidas internacionales*. Ministerio de Turismo del Ecuador. <https://servicios.turismo.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (s.f.). *San Pedro de Alausí. Alausí Pueblo Mágico*. <https://servicios.turismo.gob.ec/pueblo-magico-alausí#:~:text=Alaus%C3%AD%20es%20considerada%20como%20la,cuenta%20en%20toda%20su%20ciudad.>
- Ministerio de Turismo e Instituto Geográfico Militar. (2020). *Atlas Turístico del Ecuador* (Vol. 1era edición). Quito.
- Meza Orozco, J. d. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (Vol. 3ra edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mocalián Nates, C. (2016). *Ruta 66*. UCrea Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/21872>

- Molano L., O. L. (7 de mayo de 2007). Identidad cultural, un concepto que evoluciona. *Revista Opera*(7), 69-84.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pérez-Gálvez, J. C., Torres-León, L., Muñoz-Fernández, G. A., & López-Guzmán, T. (2018). El Turista Cultural En Ciudades Patrimonio De La Humanidad De Latinoamérica. El Caso De Cuenca (Ecuador). *Turismo y sociedad*, 22, 105-124.
- Pérez, L. J. (2019). *Resultados exitosos en proyectos bajo lineamientos del Project Management Institute*. Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/2531/RESULTADOS%20EXITOSOS%20EN%20PROYECTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (2011). Qué es la Estrategia. *Harvard Business Review*, 114.
- Precedo Ledo, A., Revilla Bonín, A., & Míguez Iglesias, A. (enero-junio de 2007). El turismo cultural como factor estratégico de desarrollo: el camino de Santiago. *Estudios Geográficos*, LXVIII(262), 205-234.
- Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigación de Mercados*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Project Management Institute. (2015). *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide*. Chicago: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *PMBOK. 701*: Project Management Institute.
- Pulgarín, E. A. (10 de agosto de 2011). Evolución Histórica Del Turismo. *Revista Vinculando*.

[https://vinculando.org/vacaciones\\_viajes/turismo\\_sostenible/3\\_evolucion\\_historica\\_del\\_turismo.html](https://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html)

Real Academia Española RAE. (s.f.). *Cliente,ta*. Real Academia Española.

<https://dle.rae.es/cliente>

Romero Infante, J. A., & Diez Silva, H. M. (julio-diciembre de 2013). Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(75), 154-175.

Santandreu Mascarell, C., Canós Darós, L., & Marín-Roig, R. J. (2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Universitat Politècnica de València.

<https://riunet.upv.es/handle/10251/38381>

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Quinta edición. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Solarte Pazos, L. (2001). *El Análisis de Factibilidad*. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, GyEPRO Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y proyectos, Cali.

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). *Estudio de Agencias de Viajes en el Ecuador (Sector Turismo)*. Esmeraldas.

Travel Weekly. (junio de 2021). *Lista de Poderes 2021*. Travel Weekly.

<https://www.travelweekly.com/Power-List-2021/Expedia>

UNESCO. (13 de septiembre de 2018). *La UNESCO lanza la nueva plataforma “Viajes del Patrimonio Mundial” para promover el turismo sostenible en la UE*. Unesco.

<https://es.unesco.org/news/unesco-lanza-nueva-plataforma-viajes-del-patrimonio-mundial-promover-turismo-sostenible-ue>

UNESCO. (s.f.). *Sobre la UNESCO*. Unesco. <https://es.unesco.org/about-us/introducing-unesco>

Universidad de Cantabria. (2014). *Congreso Latinoamericano REHABEND 2014*

*"Patología de la Construcción, Tecnología de la Rehabilitación y Gestión del Patrimonio"*. Santander, España.

Vaca Vaca, C. I., & Vásquez Celis, D. G. (1 de marzo de 2018). *El Patrimonio Cultural en el turismo sustentable del cantón Patate*. Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27424>